

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління інноваційним розвитком підприємства»  
(за матеріалами ПАТ «УКРСИББАНК», м.Київ)**

Студента 6 курсу 11 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент інноваційної  
діяльності»

\_\_\_\_\_

Мугдусієвої  
Наталії Костянтинівни

Науковий керівник:  
кандидат наук з державного  
управління

\_\_\_\_\_

Кандагура  
Катерина Сергіївна

Керівник освітньо-професійної  
програми: кандидат економічних  
наук, доцент

\_\_\_\_\_

Підкамінний  
Ігор Миколайович

**Київ 2018**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємства.....	6
1.2. Особливості та методичні підходи до управління інноваційним розвитком банку.....	10
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «УКРСИББАНК»</b> .....	19
2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності та стану інноваційного розвитку банку.....	19
2.2. Аналіз системи управління інноваційним розвитком банку та оцінка її результативності.....	28
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «УКРСИББАНК»</b> .....	37
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	49
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	53
<b>ДОДАТКИ</b> .....	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах жорстокої конкуренції на ринку найважливішим етапом життєвого циклу компанії є пошук нових методів управління та створення потужної системи інновацій як стимулу трансформації організації. З метою отримання прибутку від основної діяльності суб'єкти господарювання здійснюють всебічний аналіз, використовуючи різні методи дослідження для досягнення необхідного результату. За допомогою інноваційних підходів в роботі можна не тільки забезпечити високий дохід, а й застрахувати бізнес-об'єкт від банкрутства на довгі роки. Формування та підтримку інноваційної бази (нових технологій, методів, інструментів) можна розглядати як напрямок управлінської діяльності. При цьому інновації є не тільки засобом або інструментом управління, що сприяє вирішенню завдань управління організацією в цілому. Інновації створюються на базі основної діяльності компанії, а також цілеспрямованої інформаційної роботи, що орієнтовані як на співробітників, так і на споживачів.

Зараз в Україні період відродження ринкових відносин, тому саме в ці часи дуже актуальними є цілі щодо збереження основних галузей економіки країни, їх структурна перебудова та забезпечення подальшого науково-технологічного розвитку. Тому *актуальність* обраної теми полягає в тому, що перспективний розвиток інновацій на підприємствах потребує розробки і впровадження ефективної системи управління інноваціями, що має формуватися на основі стратегічних цілей та вирішенні тактичних завдань щодо подальшого розвитку підприємства.

Теоретичним основам управління інноваційним розвитком підприємства приділяли увагу багато вчених зарубіжних і вітчизняних вчених: Д. Сахала, Є. Менсфілд, Х. Хартман, Й. Шумпетер, П. Друкер, І. Балабанов, Л. Білосор, О. Дацій, С. Ілляшенко, С. Ільєнков, В. Ландик, Т. Максимова, М. Рогоза, В. Марцин, С. Онишко, О. Притикіна, Ю. Стасюк, О. Щипанова, М. Шарко, М. Якубовський, В. Стадник та ін.



*Метою* дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад щодо визначення сутності та механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи ставились і вирішувались наступні завдання:

- визначити сутність інноваційного розвитку підприємства та теоретико-методичних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства;
- розробити методичні підходи щодо кількісної оцінки ефективності інноваційного розвитку;
- здійснити аналіз стану інноваційного розвитку, системи управління інноваційним розвитком;
- визначити особливості управління на вітчизняних підприємствах у сфері банківських послуг;
- розробити концептуальні засади системи управління, орієнтованої на формування інноваційної складової, адекватної зовнішнім викликам;
- розробити організаційного механізму забезпечення реалізації системи управління інноваційним розвитком.

*Об'єктом* дослідження є процес управління інноваційним розвитком ПАТ «УКРСИББАНК».

*Предметом* дослідження є теоретичні та методичні засади, а також практичні аспекти процедури формування і реалізації системи управління інноваційним розвитком підприємства.

*Методи дослідження.* Вирішення поставлених у дослідженні завдань здійснено з використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння та зіставлення (для з'ясування та уточнення сутності понять – розділ 1); системного аналізу, індукції та дедукції (для розробки методів управління інноваційним розвитком підприємства – п.1.2; розробки системи управління інноваційним розвитком банку – Розділ 3); статистичного та порівняльного аналізу (для вивчення, групування, виявлення особливостей інноваційного розвитку в банку – п.1.2,

економіко-математичних розрахунків – при оцінці ефективності існуючої бізнес-моделі і оцінці інноваційного потенціалу – п.2.1, п.2.2 відповідно); компаративного аналізу (для визначення найбільш відповідних методичних підходів до оцінки ефективності управління інноваціями для застосування – п.1.2.); графічного аналізу – для наочного зображення статистичного матеріалу і схематичного зображення теоретичних і практичних положень дослідження.

Інформаційно-емпіричною базою наукового дослідження є нормативно-правові акти України, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані та фінансова звітність підприємства, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів.** На основі узагальнення існуючих теоретико-методичних підходів запропонована модель системи управління інноваційним розвитком та механізми застосування інноваційного потенціалу, що дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності та реалізацію стратегії інноваційно-технологічного розвитку підприємств у сфері банківських послуг.

Апробацією дослідження є стаття «Особливості управління інноваційним розвитком банку» в збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Управління і адміністрування» у 2018 році.

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 6 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 3 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1.**

# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємства**

Дослідження поняття інноваційного розвитку й узагальнення існуючих визначень науковців дозволяють визначити інноваційний розвиток як процес управління, який базується на безперервному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу економічного об'єкта відповідно до обраної мети та мотивації діяльності в зовнішніх умовах, які постійно змінюються. Саме тому процес інноваційного розвитку необхідно розглядати з позиції конкретного суб'єкта господарювання, що взаємодіє з іншими суб'єктами, безпосередньо залученими в структуру всіх етапів його специфічної діяльності [1, с.37].

Інновація є важливою на всіх етапах розвитку. Наприклад, створення та поширення технологій є важливими для економічного зростання та добробуту в усіх сферах економіки. Різні інновації відіграють важливу роль на конкретних етапах [38].

Слід зазначити, що можливості виникають внаслідок поширення інформаційних та комунікаційних технологій, розвитку глобальних мережевих ланцюжків, збільшення впливу деяких країн, які розвиваються, у глобальній інноваційній системі зростання економіки на основі послуг та більшої відкритості для торгівлі та прямих іноземних інвестицій. Сьогодні головною проблемою для інноваційної політики в країнах, які розвиваються, є заохочення інклюзивного зростання та підтримка досліджень, спрямованих на вирішення основних соціальних проблем [5, с.26].

Високі темпи інноваційного зростання впливають на прискорення темпів зростання економіки. Інновації - це віддзеркалення кращих технічних рішень та технологічного прогресу. Тому вони є джерелом прогресу та збільшення продуктивності капіталу, вони впливають на економічний розвиток, який, в



свою чергу, призводить до збільшення виробничих потужностей, з їх існуванням важливість для розвитку може змінюватися з плином часу і залежить від специфіки факторів в заданий період. Вони створюють базу і умови перетворення структури економіки для процесу модернізації. А це дозволяє підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому і на зовнішньому ринках, а також можуть посприяти поліпшенню економічної ситуації за рахунок збільшення зайнятості населення, що, безумовн. є важливим чинником зростання [2, с. 96].

Розвиток компанії визначається наступними показниками: збільшення рівня технічного, кількісного та якісного збільшення виробництва, покращення ефективності управління, підвищення кваліфікації та моральним духом персоналу, вдосконалення умов праці, збільшення виробничих фондів, прибутковістю [1, с.38].

Інновації також є невід'ємною та важливою частиною стратегії виживання та, перш за все, розвитку бізнесу. Це стосується матеріальних інвестицій, тому що вони призводять до збільшення виробничих потужностей та конкурентоспроможності суб'єкта [39].

Результат позитивно впливає на загальне економічне зростання країни. Інвестиції дозволяють розробляти та впроваджувати нові види продукції, виробничі лінії або технології, що забезпечують одночасно зміну позиції суб'єкта господарювання на ринку. Це пов'язано з дослідженнями та розробками, технічним прогресом, особливо патентами, ліцензіями, ноу-хау [1, с.38; 2, с.97].

Підвищення конкуренції на ринку здійснює величезний тиск на інноваційність підприємств. Це підтверджується зростаючим попитом на нові продукти. Інноваційний розвиток є вдосконаленням системи (об'єкта) на основі інновацій. Інноваційний шлях розвитку держави можливий за умови постійного впровадження інновацій, інвестицій та впровадження інноваційних процесів, тому що це основа ринкового господарювання, зокрема формування структури виробництва та його технічної бази, вдосконалення систем управління [5, с.29].

Слід зазначити, що інновації – це не безумовна панацея для прискорення економічного зростання. Однак, інновації є рушійною силою, двигуном зростання, але лише в правильному інституційному середовищі та внутрішньо послідовній політиці економічного розвитку, спрямованій на довгострокове зростання [4, с.368].

Напрямок інноваційного розвитку підприємства є шлях або рух, який визначений та базується на впровадженні і реалізації інновацій, що мають змогу покращити кількісні та якісні характеристики діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для прогресивного розвитку. Напрямки інноваційного розвитку підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Їх можна побачити в таблиці 1.

*Таблиця 1.1*

**Напрямки інноваційного розвитку підприємства  
(розроблено автором за джерелом [4, с.368])**

<b>Ознака</b>	<b>Вид</b>
Стратегічна спрямованість	Збалансований, наступальний, захищаючий, абсорбуючий
Масштаб	Локальний, глобальний
Рівень аналізу	Стратегічний, оперативний
Функціональна діяльність	Соціальний, виробничий, маркетинговий, адміністративний, фінансово-економічний
Строк реалізації	Довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий
Сфера застосування	Продуктовий, технологічний, ринковий, організаційно-управлінський, ресурсний
Маркетингова позиція	Розширення меж ринку, розробка та реалізація нового товару, диверсифікація виробництва і збуту

Вибір напрямків інноваційного розвитку (ВНІР) - це один з найважливіших етапів ухвалення суб'єктами господарювання економічних, передусім управлінських, рішень. Цей крок полягає у виборі одного з



альтернативних варіантів інноваційного розвитку та ґрунтується на відповідності його критеріям оптимальності [3, с. 102].

Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємства починається з постановки цілей і завдань інноваційного розвитку в межах обраної місії підприємства (так названих інноваційних орієнтирів), аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного розподілу цих ресурсів, продовжується генеруванням альтернативних напрямків діяльності (наявність кількох варіантів здійснення програм створення експериментальних зразків, якщо можливо, та варіантів вибору елементів можуть допомогти підприємству подолати невпевненість у правильності розроблення напрямку), їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і завершуються остаточним вибором [40, с.504].

Етапи вибору напрямків інноваційного розвитку можна побачити на схемі нижче (рис.1.1)

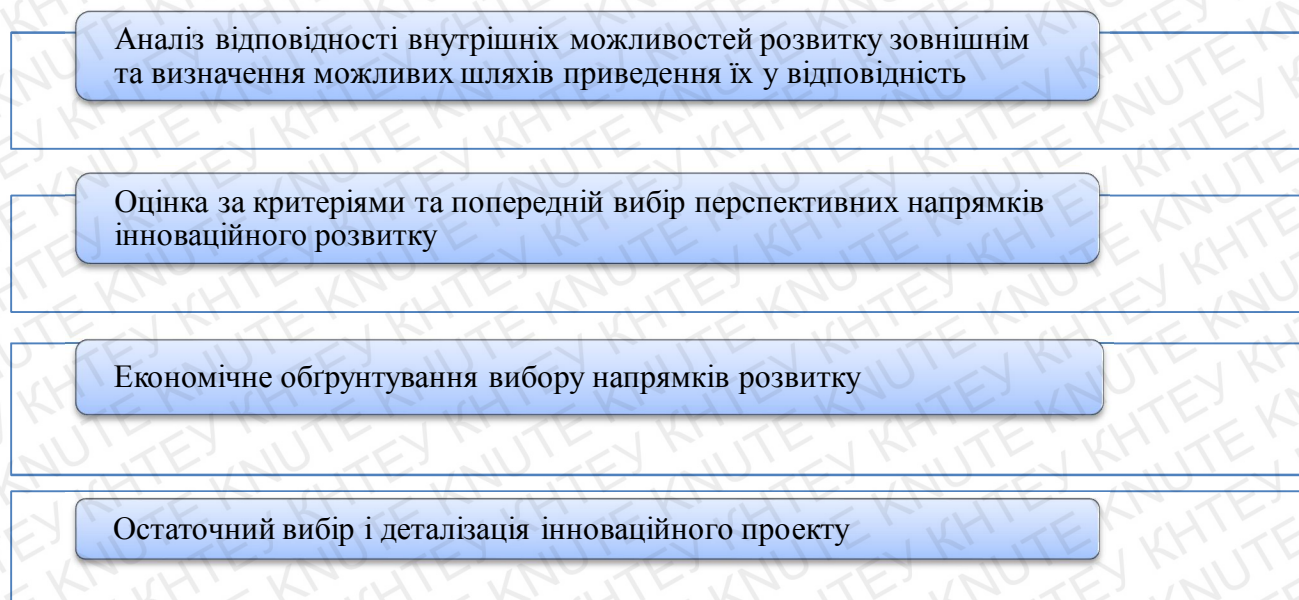


Рис.1.1. Етапи вибору напрямків інноваційного розвитку підприємством (розроблено автором за джерелом [4, с.368])

Вибір напрямків інноваційного розвитку має залежність від зовнішніх і від внутрішніх економічних умов діяльності підприємства. Тому на етапі їх аналізу, метою якого є пошук сфер і способів реалізації потенціалу

підприємства з метою забезпечення умов тривалого виживання на ринку і подальшого розвитку, доцільним є застосування методів стратегічного аналізу: SWOT – аналіз, STP – аналіз, GAP – аналіз, стратегічна модель Портера, матриця Бостонської консультативної групи, матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» [41, с.290].

Для розвитку інноваційної діяльності підприємству потрібна супутня підтримка, яку мають забезпечувати різні інноваційні структури [42, с.248].

Державне регулювання інноваційного розвитку здійснюється наступними етапами: визначенням і підтримкою пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого і регіонального рівнів; формуванням і реалізацією державних, галузевих і регіональних інноваційних програм; створенням нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності; захистом прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансовою підтримкою виконання інноваційних проектів; встановленням пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; підтримкою функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [3, с.104].

## **1.2. Особливості та методичні підходи до управління інноваційним розвитком банку**

Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес вдосконалення структури банківської системи. Цей процес досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, підвищення рівня захисту банківської інформації, підвищення рівня конкурентоспроможності банків і, в підсумку, банківської системи в цілому [7, с.25]. У цьому контексті, перш за все, потрібно розрізняти банківські інновації (рис.1.2).





Рис.1.2. Компоненти банківських інновацій (розроблено автором за джерелом [9, с.239])

Розглянемо вище зображені компоненти більш детально [9, с.240].

Фінансовий компонент має на увазі створення нових банківських продуктів та пропозицій у традиційних сегментах ринку позикових капіталів і банківських продуктів у нових сегментах (інвестиції в нерухомість, страховий бізнес, фінансовий лізинг, трастові операції); інноваціями в нових сегментах грошово-фінансового ринку, наприклад, ринки цінних паперів, фінансових ф'ючерсів, фінансових опціонів, іпотечних цінних паперів; управління готівкою та використання нових ІТ програм, послугами фінансового посередництва, які спрямовані на зниження операційних витрат і більш ефективного управління активами й зобов'язаннями [43, с.136].

Технологічний компонент інноваційної діяльності означає інноваційні перетворення в галузі технологій організаційного, управлінського, правового, соціального, маркетингового спрямувань банківської діяльності. Технологічні інновації – процес створення нових і вдосконалення існуючих технологій у сферах надання банківських послуг, оброблення та захисту особистої та корпоративної інформації, розробки новітніх банківських продуктів, технологічного забезпечення й технічного обладнання. Тенденції розвитку технологічних інновацій у банківській сфері сьогодні пов'язані з динамічним розвитком ІТ-сфери [44, с.144].



Банки сьогодні трансформують свою IT-інфраструктуру з ціллю її оптимізації й впровадження нових технологій, які б дозволяли зменшити витрати на банківський бізнес, отримати конкурентні переваги. Найбільш популярними та актуальними в сучасних економічних умовах є проекти, які пов'язані із впровадженням банківських продуктів, що надаються через мережу Інтернет. Ця всесвітня мережа сьогодні являє собою комерційне середовище, де ведеться активна фінансова діяльність. Сучасна економіка зосереджується на розвитку електронної комерції, частиною якої є Інтернет-банкінг, тобто віддалене банківське обслуговування [8, с.113; 10, с.243].

Організаційно-структурні інновації є каталізатором розвитку сучасних видів банківських технологій і техніки й забезпечує наступні процеси банківської діяльності: створення умов для найповнішого та найбільш своєчасного задоволення потреб клієнтів банку в нових послугах; конкурентоспроможність банку за критеріями якості обслуговування й ефективності банківської діяльності; досягнення стійкості на ринку за рахунок балансу між традиційними банківськими продуктами та впровадженням перспективних інновацій; взаємодія внутрішніх і зовнішніх складових системи інноваційного розвитку банківського сектору, що базується на доволі результативній системі маркетингу нововведень, відборі інноваційних проектів із переліку альтернатив і мотивації персоналу [6, с.345].

Проте існує і більш широка класифікація банківських інновацій (Додаток Б), яка дозволяє більш повно уявити особливості інноваційного розвитку та його перспективи.

Реалізація можливостей інноваційного розвитку банківської структури залежить виключно від можливості банку ефективно впроваджувати інноваційну політику. Процес оцінки банку з позиції інноваційної спроможності має здійснюватися, враховуючи стійкість банку й ґрунтуватися на аналізі наступних показників: ефективність управління, контроль, управління ризиками, повнота й достовірність інформації щодо банківської

діяльності, якість обслуговування клієнтів, рівень розвитку інфраструктури та інформаційного потенціалу [6, с.346].

Аби опинитися на високому рівні в умовах інноваційного типу розвитку, необхідно виходячи з досвіду передових зарубіжних банків і прогнозу їх інноваційного розвитку визначати пріоритетні напрямки розвитку банківської техніки. Дуже важливо складати стратегічні плани по впровадженню банківських інновацій. Їх основна мета - це досягнення оптимального рівня конкурентоспроможності на основі комплексу узгоджених технологічних, економічних і керуючих заходів. Також важливо націлювати банк на постійне впровадження нових, більш досконалих технологій, продуктів і організаційних структур. Задля успішної конкуренції між банками, фінансовим установам необхідно підвищувати гнучкість і адаптивність до ринку, не менш важливою є автоматизація банківських процесів, перехід на нові комп'ютерні технології для самообслуговування, дистанційне обслуговування, використання Інтернету в системі «банк-клієнт», віртуальні банківські та фінансові технології, розробка і впровадження нових банківських продуктів (послуг) на базі нових технологій, комплексне використання нових інформаційних і комунікаційних технологій для електронного маркетингу, впровадження інновацій в області форм і методів управління, зміна в кваліфікації працівників. Тобто інновації в банківській сфері в умовах глобалізації - необхідна умова для банків. Щоб змогти витримати конкуренцію, банки мають тримати орієнтацію тільки на найбільш передові технології і продукти. Успішність впроваджених інновацій безпосередньо впливають на банківську справу. Бо вони вимагають немалих інвестицій, але за підсумком впроваджень банк надалі отримує величезну перевагу, яка проявляється в збільшенні клієнтської бази і конкурентоспроможності. Таким чином, банки повинні обов'язково йти в ногу з часом, а для цього вчасно розробляти різні бізнес-процеси і оновлювати програмне забезпечення. Але не забувати про правильну маркетингову стратегію, широкій рекламі нових продуктів, доцільному використанні прийомів менеджменту. В даний час спостерігається певна тенденція розвитку

в області технологій. Банки намагаються збільшити інноваційні технології в області безготівкового грошового обороту, так як це зручно і залучає нових клієнтів. До того ж електронні гроші, закріплюють за банками, певні обов'язки, які в свою чергу є безстроковими. Тому необхідність подальшого розвитку саме безготівкового обороту грошей надає банкам величезні перспективи [12, с.386].

Управління інноваційним розвитком банку, управління змінами в його структурі, повинне ґрунтуватися на викликах сьогодення. Наприклад, вже стає дуже витратним за всіма видами ресурсів навчати персонал роботі з клієнтами. Багато банків переходять на дистанційні форми навчання – електронні курси, що розробляються саме для того, аби не витратити гроші та час фахівців [45, с.22].

Інновації здатні забезпечити розвиток у всіх сферах економіки, в тому числі і в банківській справі. Вони сприяють економічному зростанню, розвитку і структурним зрушенням. Електронні інновації в банківській сфері дозволяють успішно розвиватися у всіх сферах діяльності. Тому що даний вид інновації грає важливу роль для реалізації в сучасних умовах, коли інформація передається в електронному вигляді, на будь-які відстані і в будь-який куточок світу. Все це значно економить час і, звичайно, сильно спрощує багато завдань клієнтів.

Щодо банківської системи України, то зараз вона перебуває на етапі розвитку. Повільно, та все ж покроково впроваджує в свою діяльність інноваційні продукти. Слід зазначити, якщо вона і надалі триматиме цей курс, то українські банківські установи зможуть стати конкурентоспроможними на міжнародному ринку банківських послуг, значно покращать якість та швидкість надання послуг, кожна послуга буде диференціюватися відповідно до потреб клієнта, що матиме тільки позитивний вплив як для банківської системи, так і для країни в цілому [11, с.370].

Результативність інноваційного процесу демонструє, якою мірою була досягнута мета за рахунок впровадження інноваційних дій на підприємстві, іншими словами, кількісний рівень впровадженої інновації, а ефективність дає



можливість охарактеризувати якісний ступінь задоволеності в процесі впровадження інноваційних заходів на підприємстві відповідно до розрахованих кількісних показників інноваційної діяльності в компанії [46, с.32].

Отже, можна стверджувати, що метою оцінки ефективності інноваційної діяльності є комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності та її впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, визначення доцільності й реальних варіантів реалізації нововведень, оперативне коригування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень [15, с.18].

В процесі огляду науково-методичної літератури з приводу ефективного оцінювання інноваційного розвитку підприємства в умовах розвитку економіки нині знайдено різні методичні підходи до окресленої проблематики.

Малюта Л.Я. пропонує модель комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. За її допомогою можна визначити інтегральний показник рівня інноваційного розвитку, тобто конкретний результат оцінювання основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, який має за основу визначення узагальнюючих показників шляхом застосування системи часткових показників та методу експертного опитування [13].

Відповідно до представленої моделі комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства інтегральний показник складається з трьох основних показників [47, с.258]:

- ресурсної складової (оцінюється на базі характеристик інноваційного потенціалу підприємства);
- технологічної складової (показники технологічного оновлення під час інноваційної діяльності підприємства, показники ефективності використання основних засобів і технологій, продуктивності праці та продуктивності інформації);

- ринкової складової (результативність основних показників від інноваційної діяльності підприємства, показники ринкової віддачі активів, частки підприємства на ринку інновацій, рентабельності реалізації інноваційної продукції, передпродажної підготовки, доведення продукту до споживача, ефективності рекламної діяльності, ритмічності збуту нової продукції).

Узагальнення результатів оцінки нововведень на підприємстві за вище визначеними показниками розраховується наступним чином [13]:

$$= \frac{* \quad * \quad \dots \quad *}{\quad} \quad (1.1)$$

де  $X_1, \dots, X_i$  – коефіцієнти, які характеризують певний узагальнюючий показник;

$A_1, \dots, A_i$  – частка коефіцієнта в загальному комплексі оцінок, %.

Впровадження цього методу на основі показника при оцінюванні інноваційного розвитку підприємства Малюта Л. вважає інструментом, який має чітку сигнальну функцію. Розглядаючи цей показник, можна здійснювати моніторинг підприємств за рівнем інноваційного потенціалу, проводити порівняльний аналіз рівня інноваційного розвитку підприємств та створювати їх рейтинг за інтегральним показником рівня інноваційного розвитку [13].

В дослідженні Маслак О.І. та Квятковської Л.А. також визначено певну систему показників оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, до яких віднесено [14]:

- показники виробничої ефективності науково-технічних заходів;
- показники фінансової ефективності науково-технічних заходів;
- показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів.

З комерційної точки зору будь-який проект по впровадженню та розвитку сучасних інноваційних технологій можна розглядати як інвестиційний, тобто направлений на отримання прибутку [15].

Тому, Маслак О.І. та Квятковська Л.А. оцінюють ефективність інноваційної діяльності на підприємстві також і як результат від впровадження

інноваційного проекту, який, в свою чергу, додатково до вище перерахованих груп показників оцінюється на основі наступних якісних показників, а саме [14]:

- показника інтегрального ефекту (чистий дисконтований дохід);
- показника внутрішньої норми прибутковості (дохідності);
- показника рентабельності інвестицій в інноваційний проект;
- показника періоду окупності.

Інноваційна діяльність банків надає нові можливості щодо їх прогресивного розвитку, але разом з тим посилює тиск з боку традиційних і нових конкурентів, що вимагає вироблення й прийняття нестандартних, швидких рішень, які стосуються стратегії розвитку банків [48, с.103].

Аби не втрачати конкурентні переваги, банки повинні вдосконалювати свої операції й послуги, впроваджувати більш досконалі структури управління, які б дозволяли вчасно реагувати на мінливість зовнішніх умов функціонування, та інноваційні елементи управління, а також забезпечували високу якість банківської діяльності, контроль витрат і ефективності.

Впроваджуючи банківські інновації, можна підвищити продуктивність праці, ефективно використовувати ресурси, збільшити прибутки, знизити витрати і в підсумку підвищити конкурентоспроможність банків і банківської системи та забезпечити їх постійний розвиток у глобальному економічному середовищі [49, с.61].

Головними характеристиками банківських інновацій є їх взаємозумовленість, подвійна природа і наявність конкретного життєвого циклу. Інноваційні технології в банківській галузі в значній мірі залежать від науково-технічного прогресу в інших індустріях економіки, особливо в ІТ-сфері.

Подвійна природа банківських інновацій пов'язана зі специфікою фінансового ринку. Можна сказати., що впровадження принципово нових фінансових продуктів не потребує значних капітальних вкладень, однак це не



може скасувати значні ризики їх реалізації і необхідності проведення попередніх масштабних маркетингових досліджень [50, с.251].

Реалізація можливостей інноваційного розвитку банківської структури залежить від здатності банку ефективно впроваджувати інноваційну політику. Проведення оцінювання фінансової структури з позиції інноваційної спроможності має здійснюватися з урахуванням стійкості банку й ґрунтуватися на аналізі наступних показників: ефективність управління, контролю, управління ризиками, якість обслуговування клієнтів, повнота й достовірність інформації щодо банківської діяльності, рівень розвитку інфраструктури та інформаційного потенціалу.

Для того, щоб досягти високого рівня в умовах інноваційного типу розвитку, необхідно виходячи з досвіду передових зарубіжних банків і прогнозу їх інноваційного розвитку визначати пріоритетні напрямки розвитку банківської техніки. Необхідне складання стратегічних планів для впровадження банківських інновацій.

Банки, що зможуть йти одночасно з технологічним прогресом - своєчасно розробляти бізнес-процеси, використовувати нове програмне забезпечення, адаптувати його до віртуальних сервісів, отримають певну перевагу перед конкурентами. Тільки банки, які будуть готові вести безперервне онлайн-обслуговування, зможуть вижити в період науково-технічної революції. Тому базовим аспектом в конкурентній боротьбі стають розмір інвестицій в розвиток і впровадження інформаційних технологій, які відповідають вимогам часу і ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «УКРСИББАНК»

### 2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності та стану інноваційного розвитку банку

ПАТ «УкрСиббанк» - український банк, заснований у 1990 році, входить в десятку найбільших банків України. У другій половині 2018 року перейменований в UKRSIBBANK BNP Paribas Group у зв'язку з ребрендингом.

Організаційна форма – Приватне акціонерне товариство.

КВЕД: 64.19 «Інші види грошового посередництва». Цей клас включає приймання депозитів і/або аналогів депозитів, а також надання кредитів і позик. Надання кредитів може виконуватися в різних формах, таких як позики, іпотечні кредити під заставу, кредитні картки тощо.

ПАТ «УкрСиббанк» надає великий спектр фінансових послуг, що відповідає коду КВЕД. Роздрібна мережа охоплює всі області України. Головний Банк представлений трьома офісами в м.Київ.

Станом на кінець 2 кварталу 2018 року, ПАТ «УкрСиббанк» налічує 5200 співробітників по всій країні.

Історія ПАТ «УкрСиббанк» починається з 1990 року. Перші два роки на фінансовому ринку банк виступав як Харківський регіональний банк, який обслуговував великих корпоративних клієнтів. У 1996 році банк почав відкривати відділення та філії в інших регіонах України, а з 2000 року починає будувати ефективну роздрібну мережу. Завдяки активній роботі з фізичними та юридичними особами, ПАТ «УкрСиббанк» постійно розширював перелік банківських послуг і продуктів та завойовує нові частки ринку фінансових послуг.

З 2000 року банк стабільно утримує позиції лідера на ринку інвестицій, неодноразово отримуючи титул кращого інвестиційного банку країни. Уже в 2003 році ПАТ «УкрСиббанк» перетворюється в національного лідера,



впевнено входячи в десятку провідних банків України. У грудні 2005 року відбулася офіційна церемонія підписання договору купівлі 51% акцій третього найбільшого в Україні банку УкрСиббанку найбільшою міжнародною фінансовою групою BNP Paribas.

У серпні 2011 року завершилася процедура придбання 15% акцій УкрСиббанку Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), після чого частка BNP Paribas склала 84,99%. 2 лютого 2016 року розмір частки ЄБРР збільшився до 40%, таким чином, частка BNP Paribas на сьогоднішній день становить 59,99%.

Інтеграція до групи компаній BNP Paribas відкрила УкрСиббанку нові можливості: причетність до світового бренду, використання прогресивного світового досвіду, перехід на нові стандарти менеджменту [16].

У лютому 2018 BNP Paribas викупив у міноритаріїв акції УкрСиббанку, збільшивши частку до 60%.



Рис.2.1. Структура власності ПАТ «УкрСиббанк» (розроблено автором за джерелом [17])

Якісне зростання супроводжує розвиток банку у всіх сегментах. ПАТ «УкрСиббанк» обслуговує понад 2 млн. роздрібних клієнтів, 169 тис. підприємств середнього і малого бізнесу і 2,3 тис. великих компаній.



ПАТ «УкрСиббанк» пропонує пакетні послуги, покращує і спрощує процес продажів. УкрСиббанк завдяки стратегічному партнерству з BNP Paribas Group без перебільшень найнадійніший і стійкий банк в Україні [16].

Наразі УкрСиббанк посідає третє місце у рейтингу стійкості банків за результатами 2 кварталу 2018 року. Топ-5 банків України виглядає так [18]:

1. Райффайзен Банк Аваль (загальний бал 4,56)
2. Креді Агріколь Банк (4,5)
3. УкрСиббанк (4,35)
4. ОТП банк (4,26)
5. Кредо-банк (4,04)

Розглянемо динаміку чистого прибутку за період 2014-2017 роки.

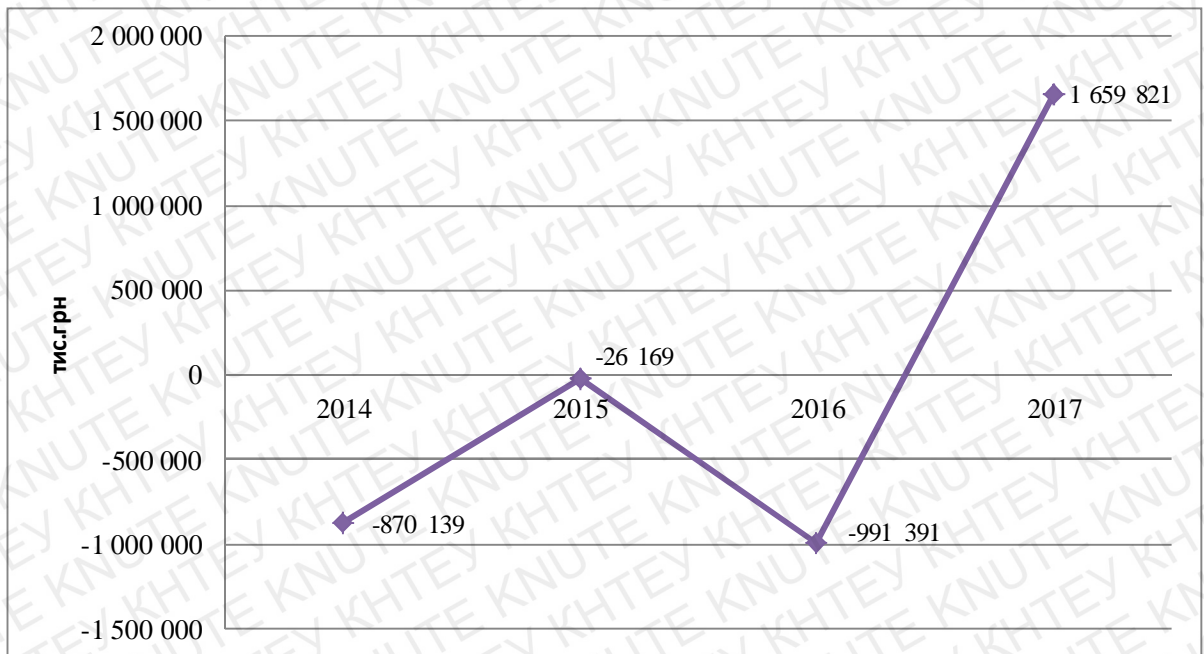


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку ПАТ «УкрСиббанк» (розроблено автором за джерелом [19])

ПАТ «УкрСиббанк» продемонстрував рекордний результат у 4-му кварталі 2017 року у розмірі 611 млн грн, тим самим накопичений чистий дохід після оподаткування за 2017 рік склав 1,66 млрд грн (коли збиток за 2016 рік склав 991 млн грн). Ці переконливі результати відображають ефективність банківської бізнес-моделі в українському середовищі, що стабілізується.

Кредитний портфель клієнтів банку, які повністю обслуговують заборгованість, продемонстрував стійке зростання на 13% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року та сягнув 21,5 млрд грн. Водночас проводилось очищення успадкованого портфелю з продажем декількох великих корпоративних кредитів. Стратегія кредитування, орієнтована на мультинаціональні компанії та споживче кредитування, залишається незмінною. Відповідно до Статуту корпоративної соціальної відповідальності BNP Paribas, у 2017 році УкрСиббанк поетапно відмовився від кредитування тютюнової промисловості та переорієнтовувався на інші сфери української економіки, особливо на фінансування проектів, що спрямовані на енергозберігання.

Завдяки багатьом ініціативам з приводу конвертації у національну валюту на пільгових умовах для клієнтів, портфель валютних іпотечних кредитів продовжував зменшуватися. Ці успішні кампанії, розпочаті у середині 2016 року, дозволили банку зменшити потенційні ризики, які пов'язані з цим успадкованим портфелем (-75% за 2 роки). Отже затрати по резервуванню у 2017 році значно зменшились.

Депозити клієнтів, а це близько 36 млрд грн, в цілому зберігають стабільність та забезпечують банку комфортний рівень ліквідності як у гривні, так і в іноземній валюті. Значний резерв ліквідності в розмірі 4,9 млрд грн у національній валюті та 5,5 млрд. грн у іноземній демонструє наскільки зважено банк управляє ліквідністю та захищає інтереси своїх клієнтів.

У 2017 році банк також робив інвестиції у мережу відділень та цифрові технології для якомога кращого задоволення потреб цільових сегментів клієнтів: середній та малий бізнес та преміум-клієнти. Кількість бізнес-центрів та преміальних відділень зросла на 35% до 128, тоді як загальну кількість відділень знизили до 299. Штат працівників УкрСиббанку залишився стабільним — 5,2 тис. співробітників.

Завдяки добре збалансованій стратегії та диверсифікації джерел доходів, банк компенсував негативні наслідки падіння ринкових процентних ставок та



звуження спреда валют у стабілізованому українському середовищі. На кінець грудня 2017 року чистий дохід від банківської діяльності склав 4,5 млрд грн (-1,6% за мінусом виключних статей). Чистий процентний дохід знизився на 5% у порівнянні з попереднім роком, а чисті комісійні доходи демонструють зростання на 17%. Операційні витрати зросли на 21%, що пояснюється високою інфляцією у 2017 р. (в середньому 14,4%) та напруженістю на ринку праці, що зумовлювала зростання заробітних плат працівників. Водночас з очищенням успадкованого кредитного портфелю та зростанням нового надійного кредитного портфелю, затрати на резервування знизилися до 316 млн грн, тобто 1,5% до загального обсягу кредитів клієнтів [19].

Що стосується 2018 року, то можна казати тільки про перше півріччя. Порівняємо два періоди з відповідними періодами 2017 року.

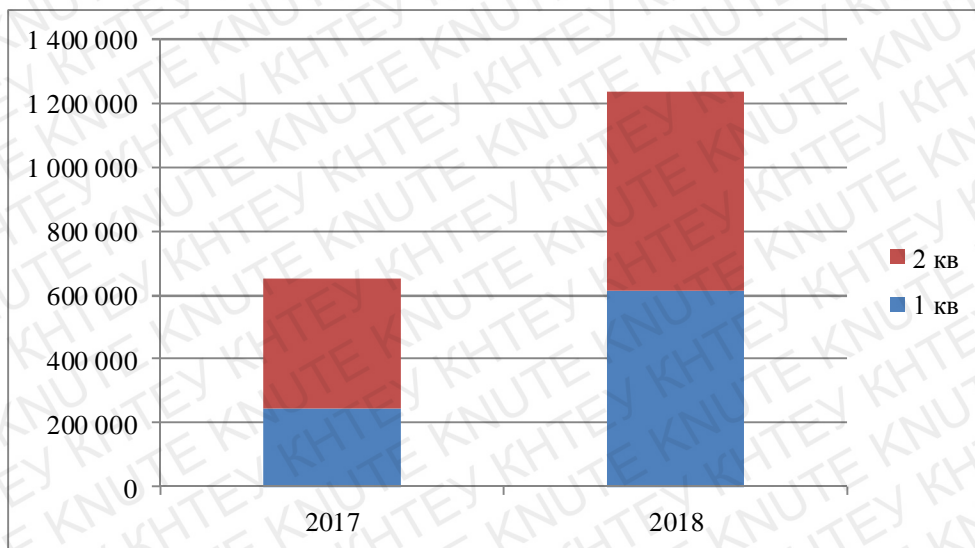


Рис.2.3. Порівняльна динаміка чистого прибутку ПАТ «УкрСиббанк» за 1-2 квартали 2017-2018 роки (розроблено автором за джерелом [19])

Як можна побачити з порівняльної гістограми на рис 2.3 чистий прибуток за перше півріччя 2018 р. в два рази більший за чистий прибуток першого півріччя 2017 року.

За умов підвищення ринкових процентних ставок та зростання кредитного портфелю, що повністю обслуговується клієнтами, кредити клієнтам становили 19,6 млрд грн, що стимулювало зростання чистого



процентного доходу на 37%, водночас депозити клієнтів збільшилися на 5,7% і сягнули 35,9 млрд грн.

Комісійний дохід та результат від валютних операцій зросли на 6%, що за підсумками року дозволило досягти чистого банківського доходу на рівні 2,72 млрд. грн. (+30% порівняно з 2 кварталом 2017).

Зростання заробітної плати та інфляція, що продовжувала залишатися на високому рівні у першому півріччі, вплинули на збільшення операційних витрат на 24%. Коефіцієнт співвідношення доходів до витрат покращився до рівня 49%. Таким чином, можна побачити, що бізнес-модель банку продовжує бути ефективною і в 2018 році.

В процес інноваційного розвитку в УкрСиббанку залучені всі структурні підрозділи, незалежно від напрямку бізнесу. Проте ініціація та відповідальність лежить на ключових підрозділах (рис.2.4).

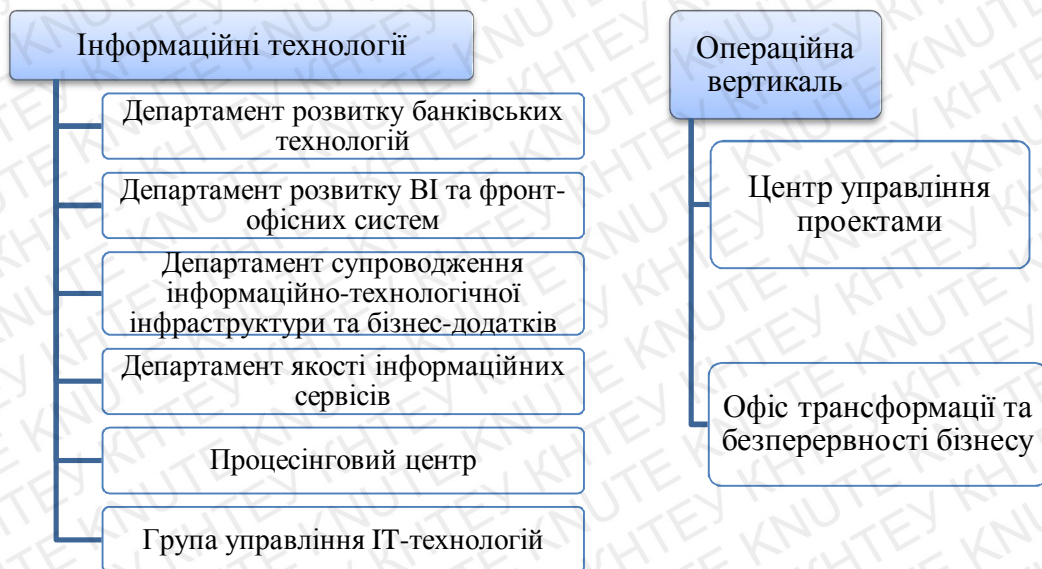


Рис.2.4. Підрозділи, які несуть відповідальність за інноваційний розвиток банку (розроблено автором)

У банку заохочуються інноваційні проекти, спрямовані на покращення якості та ефективності роботи, оптимізацію ресурсів, спрощення занадто складних процесів та поліпшення комунікації як всередині банку, так і за його межами.

Інноваційні проекти в УкрСиббанку можна поділити на три категорії: технологічні, організаційні та маркетингові. Проте звичайна ситуація, коли ці категорії поєднуються одна з іншою в різних проектах. Розглянемо деякі визначні проекти УкрСиббанку за останні роки.

*Розумна маршрутизація.* Незважаючи на всі спроби спростити меню IVR (interactive voice response), для деяких клієнтів воно залишилось досить складним, тому що вони мали нескінченне блукання по меню або підключення до неправильної кваліфікаційної групи. В результаті, банк втрачав потенційних клієнтів, і оператори повинні були переключати велику кількість дзвінків. З метою підвищення ефективності обслуговування та підвищення доступності операторів для VIP- та Premium- клієнтів виникла ідея використовувати інструмент для автоматичного регулювання вхідних дзвінків – Smart routing. Для його розробки банк залучив внутрішні ІТ-ресурси та фахівців Контакт-центру. Після шістьох місяців та 45 людино-днів для того, щоб здійснити цю ідею. Була розпочата маршрутизація вхідних викликів. Завдяки Smart routing дзвінки VIP- та Premium- клієнтів автоматично можуть бути спрямовані з високим пріоритетом до кваліфікаційної групи з найбільш досвідченими операторами. Вхідні дзвінки визначаються та розподіляються на сегменти замовників, а потім автоматично направляються на спеціалізовані у конкретному запитанні групи операторів.

*Новий процес персоналізації та доставки карт.* Була крайня необхідність скоротити витрати на друк та доставку PIN-кодів для платіжних карт. Рішення протівитися друку PIN-кодів і впровадити новий процес персоналізації карт за допомогою коду активації «0000» в банкоматі.

Інновація принесла можливість відмовитися від друку PIN-кодів. Новий процес знизив витрати на персоналізацію та доставку карт. Це нововведення робить процес обслуговування більш зручним і дозволяє клієнтам вибрати зручний PIN-код на початковому етапі.

– 2017 рік: Емісія карт без PIN-конвертів склала 1 024 784 роздрібних карт.



- 2018 рік: Емісія карт без PIN-конвертів склала 1 193 930 роздрібних карт на рік.

Якщо вище описані два проекти були спрямовані на покращення сервісу для клієнта, то наступний проект доводить те, що УкрСиббанк впроваджує інновації також для покращення роботи своїх співробітників та заощадження власних коштів.

*Проект з впровадження електронного цифрового підпису для меморіальних документів (вид щоденної облікової банківської документації).* ЕЦП дозволяє підписувати документи в електронному вигляді, надаючи їм юридичної сили, аналогічної власноручному підпису. Різниця полягає лише в тому, що документ, затверджений ЕЦП, не обов'язково роздруковувати і достатньо зберігати лише в електронній формі. В рамках проекту меморіальні документи були переведені з паперового в електронний вигляд з використанням ЕЦП. Така зміна дозволила банку лише за один рік зберегти 9,6 млн листів паперу (550 760 грн). Крім того, відмова від друку меморіальних документів дозволила суттєво звільнити місце в архівах, які досі займали ці документи і значно спростити процес підпису меморіальних документів, що надало змогу оптимізувати робочий час чотирьох співробітників блоку операційної діяльності. Успішне впровадження та інноваційний підхід у використанні електронного цифрового підпису був відзначений на Innovation Awards - проект переміг в номінації «Інновація року».

Офіс трансформації має стратегічну програму «Спрощення». В її рамках є 3 основні цілі:

- впровадити нові шляхи роботи (Agile, Lean та візуальний менеджмент, краще делегування);
- удосконалити операційну ефективність (процеси, організація, співпраця, інструменти);
- створити систематичний та колективний, орієнтований на клієнта, підхід.

АСЕ – передова операційна програма Групи, яка базується на принципах методології Lean, Six Sigma. Метою програми є підвищення доходів,



підвищення якості і задоволеності клієнтів, використовуючи спеціальну методологію.

**Ефективність.** Проста та зручна методологія. Короткотривалі проекти з швидкими результатами, велика кількість інструментів, які можуть бути використані.

**Відповідальність.** Розширення прав і можливостей експертів. Експерти є відповідальними, цілі є спільними, задоволеність клієнтів є ключовою.

**Економічна ефективність.** Немає необхідності в інвестиціях. По-перше здоровий глузд та фокус на спрощеннях завдань, по-друге, необхідність лише у декількох ресурсах та жодних ІТ-розробок.

Окрім усього вище зазначеного, в банку активно застосовуються інструменти гейміфікації, більшість тренінгів, що не вимагають обов'язкової присутності, перетворені на дистанційні курси та створюються нові. Є ініціатива «Idea Vox», яка закликає всіх співробітників банку подавати свої ідеї щодо покращення в багатьох галузях роботи. Варто зазначити, що доволі високий відсоток ідей виконуються, а деякі перетворюються на великі проекти.

Дуже важливою для банку є Стратегія цифрової трансформації 2020. Головна мета – перевести 50% продажів в цифрове середовище.

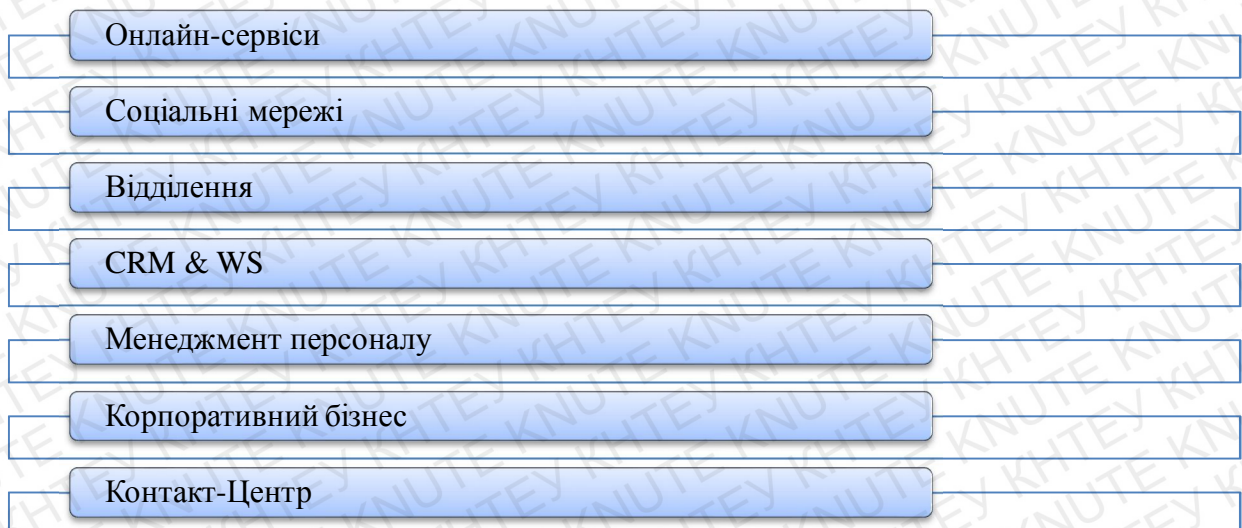


Рис. 2.5. Галузі ініційованих цифрових змін (розроблено автором)

Обсяг ініційованих цифрових змін (усього 104 проекти) та план реалізації можна побачити нижче.

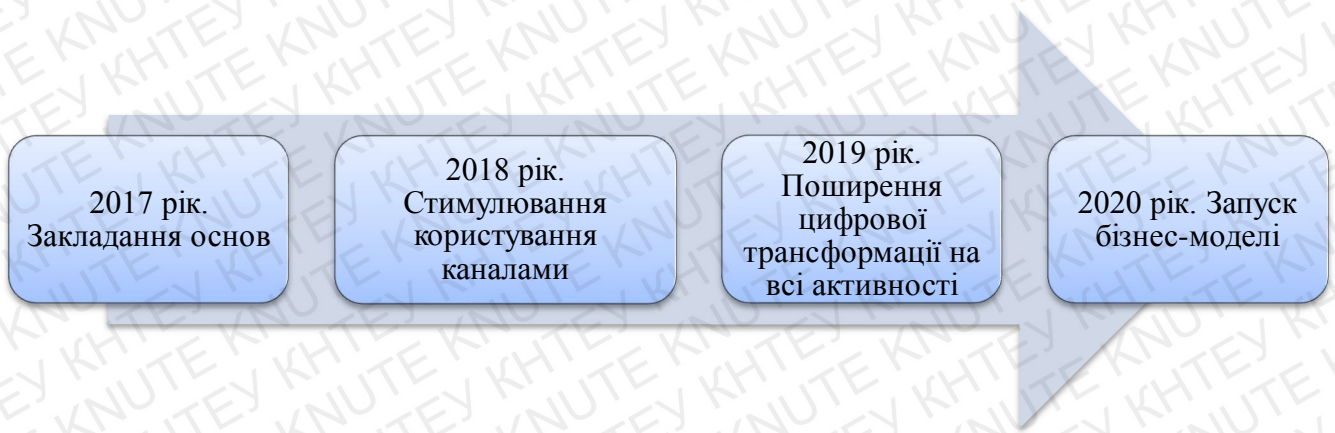


Рис.2.6. Етапи цифрової стратегії 2020 (розроблено автором)

Стратегія цифрової трансформації 2020 передбачає:

- зростання через цифрові технології (показники прибутку) – нові клієнти, нові продукти/послуги, нові та оптимізовані канали;
- ефективність цифрових технологій (зниження ціни) – ефективність процесу, використання активів, швидкість, нові моделі витрат.

Загалом підхід УкрСиббанку до цифрової трансформації характеризує чотири складові:

- дані клієнтів: більш глибоке вивчення та використання даних клієнта;
- розвиток цифрових каналів: відповідність трендам цифрового розвитку;
- клієнтський досвід: вивчення та відповідність очікуванням клієнтів;
- гнучкість: забезпечення швидких, гнучких та прозорих рішень.

## **2.2. Аналіз системи управління інноваційним розвитком банку та оцінка її результативності**

ПАТ «УкрСиббанк» активно продовжує в Україні розвивати новітні технології у фінансовій сфері. Банк підтримує тенденцію відкритого діалогу з аудиторією однодумців і доводить твердження про цінність інноваційних підходів постійною присутністю на ІТ-конференціях у якості фінансового партнера, спонсора, учасника, спікера.



В травні 2018 року ПАТ «УкрСиббанк» підписав меморандум про співпрацю з IT Dnipro Community — відкритою спільнотою технологічних компаній Дніпра, яка прагне поліпшити IT-сектор свого міста, а вже цього місяця з тернопільським IT-Кластером.

На думку топ-менеджменту, швидкість та стрімкість — основні ознаки інновацій у фінансовому секторі. Головні драйвери розвитку — поліпшення клієнтського досвіду і автоматичні алгоритми прийняття рішень, так чи інакше, фінансові послуги поступово перейдуть у нові digital-формати, відповідаючи мінливим запитам споживачів.

Саме пошуком талановитих ідей для оптимізації банківських процесів зумовлена поява корпоративного акселератору POPCORP в Україні за підтримки УкрСиббанку. Стартапи з опрацьованими рішеннями зможуть перевірити гіпотези на базі банку, отримають експертну і менторську підтримку від провідних фахівців фінансового сектору, навчаться орієнтуватися у корпоративній структурі і будувати успішні бізнес-відносини з великими клієнтами.

Зазначимо, що УкрСиббанк не вперше проводить подібні заходи. У минулому році банк запустив масштабний проект «Час відростити ріг» — всеукраїнську серію битв стартапів, організовану для українських IT і фінтехкомпаній. Цього року, фокусуючись на потребах клієнтів, банк шукає не лише класичні fintech-стартапи, але і планує охопити всі напрямки діяльності та технологій банку як масштабної корпорації.

Окрім співпраці з новими інноваційними проектами УкрСиббанк активно підтримує розвиток IT-галузі шляхом індивідуального підходу до представників цієї індустрії. На початок 2018 року частка IT-компаній, що обслуговуються в УкрСиббанку склала майже 30%, крім того, більш ніж 500 клієнтів IT-сфери обслуговуються у банку. Оскільки таких клієнтів стає все більше, УкрСиббанк створює умови для підвищення лояльності клієнтів цього сегменту і реалізовує позитивні умови для їх обслуговування. У багатьох



українських містах відкриті спеціалізовані ІТ відділення, де можна отримати кваліфіковану вузько направлену підтримку.

Розглянемо систему управління інноваційним розвитком в ПАТ «УкрСиббанк».

Суб'єктами системи управління інноваційним розвитком є кожен керівник в банку вище 4 рангу (включно). Проте найбільша відповідальність за управління інноваційним розвитком несуть вище зазначені підрозділи: бізнес-вертикаль інформаційних технологій (на чолі з Департаментом розвитку банківських технологій), Центр управління проектами та Офіс трансформації та безперервності бізнесу.

Об'єктами системи управління інноваційним розвитком є нові продукти та послуги, технології та інформаційні програми, інструменти підвищення ефективності роботи на робочих місцях, інтернет-банкінг, проекти з оптимізації, проекти в Контакт-центрі. Усі об'єкти раціонально розподілені серед бізнес-вертикалей та підрозділів, що є доволі ефективно, проте координація між підрозділами не є ідеальною.

Далі розглянемо механізм управління інноваційним розвитком банку:

Цілі управління інноваційним розвитком: підвищення технологічного рівня та конкурентоспроможності банку, забезпечення виходу інноваційних послуг на внутрішній і зовнішній ринки.

Завдання управління інноваційним розвитком: сконцентрувати увагу на організаційних заходах і ресурсах, на пріоритетних напрямках розвитку інноваційних проектів та забезпечити сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності в банку;

Функції управління інноваційним розвитком: планування інноваційного розвитку виконується в банку на постійній основі з перегляданням плану кожні півроку та коригуванням ключових елементів, організація та мотивація тісно пов'язні, але реалізуються в УкрСиббанку більш по підрозділах, ніж в цілому, контроль пов'язаний з плануванням, бо переглядання плану інноваційного розвитку кожні півроку є елементом контролю, а також за контроль виконання

відповідальні топ-менеджери а також керівники середніх ланок у відповідальних підрозділах.

Організаційна структура в УкрСиббанку складається з багатьох бізнес-вертикалей (Операційна вертикаль, вертикаль Споживчого Кредитування, вертикаль Інформаційних технологій, вертикаль Корпоративного Бізнесу, вертикаль Рітейлу) та підтримуючих підрозділів (Фінанси, Комплаєнс, Інформаційна Безпека, Служба Бренду та комунікацій та ін.). Усі вертикалі пов'язані з інноваційним розвитком та впроваджують інноваційні проекти за напрямом своєї діяльності, проте співпраця між ними побудована нечітко. Немає єдиної схеми взаємодії для ефективної співпраці та інтеграції проектів.

Ресурсами для інноваційного розвитку є персонал банку, досягнутий технологічний та організаційний рівень основних послуг, адміністративний ресурс, тобто відповідність організаційної структури завданням інноваційного розвитку, нематеріальні активи, технологічна база у вигляді незавершених проектів, фінансове забезпечення. Слід зазначити, що в банку адміністративний ресурс та технологічна база не є достатніми для повноцінного інноваційного розвитку.

Персонал банку в процесі інноваційного розвитку розподілений нерівномірно. Це через те, що операційна діяльність займає вагому частку робочого часу, та певні підрозділи зовсім не задіяні та не зацікавлені в інноваційному розвитку банку. Рутинні завдання займають весь робочий час. Тож, як вже не раз було зазначено вище, персонал, що займається інноваційною діяльністю, зосереджений у відповідальних за інноваційний розвиток підрозділах.

Методичне забезпечення управління інноваційним розвитком включає наступні положення всередині банку: Структура системи менеджменту в банку, Загальні методи менеджменту, Економічне обґрунтування заходів з підвищення організаційно-технічного рівня надання фінансових послуг, Порядок розробки бізнес-планів, Організація реалізації бізнес-планів, Система показників якості виконання бізнес-проектів та ін..

Для узагальнення, визначимо за переліченими вище критеріями, чи відповідає система управління інноваційним розвитком в УкрСиббанку ефективній моделі управління інноваційним розвитком.

Таблиця 2.1

**Система управління інноваційним розвитком в УкрСиббанку  
(розроблено автором)**

<b>Критерій</b>	<b>Відповідає/не відповідає</b>
Суб'єкти управління інноваційним розвитком	Відповідає частково
Об'єкти управління інноваційним розвитком	Відповідає
Механізм управління інноваційним розвитком:	
- цілі управління інноваційним розвитком	Відповідає частково
- завдання управління інноваційним розвитком	Відповідає частково
- функції управління інноваційним розвитком	Відповідає
- організаційна структура	Відповідає частково
- ресурси	Відповідає частково
- персонал	Відповідає частково
- методичне забезпечення управління інноваційним розвитком	Відповідає

Тож можна зробити висновок, що система управління інноваційним розвитком є доволі ефективною, проте за багатьма критеріями відповідність є частковою. Саме тому потрібно вдосконалити механізм управління інноваційним розвитком.

Був проведений SWOT-аналіз для визначення сильних сторін та можливостей подальшого розвитку інновацій в банку (Додаток В). Як дозволяє побачити SWOT-аналіз, слабких сторін багато. Банку потрібно спрямувати увагу на вирішення цих питань, щоб вони не доповнили загрози.

Також була проведена оцінка інноваційного потенціалу та інноваційної активності, щоб зрозуміти, наскільки ефективна діюча система управління інноваційним розвитком.

Кількісний аналіз інноваційного потенціалу й інноваційної активності банку є зміненою версією оцінки за інтегральним показником, що був



наведений у Розділі 1. На основі експертних оцінок (0 балів – зовсім не використовується потенціал; 1 бал – низький рівень використання; 2 бали – середній рівень; 3 бали - високий рівень) був визначений інноваційний потенціал з кожної категорії: кадрові можливості, науково-технічні, маркетингові, організаційні, фінансові. За результатами оцінки інноваційного потенціалу був розрахований коефіцієнт інноваційної активності, який дорівнює 7,1. Це свідчить рівень «вище середнього» інноваційної активності банку. Оцінку інноваційного потенціалу можна побачити у Додатку В.

Результат можна побачити на рис. 2.7.



Рис.2.7. Оцінка рівня інноваційного потенціалу за категоріями (розроблено автором)

Як видно з зображення вище, найбільш високий рівень демонструють кадрові можливості. А найнижчий – маркетингові можливості. Більшою мірою, це через негнучкість цінової політики. Також варто звернути увагу на організаційні можливості, вони також не на високій позиції через нерозвиненість ІТ.

Етап впровадження розроблених інноваційних ідей (проектів) є періодом впровадження в процес виробництва і реалізації тих згенерованих співробітниками банку інноваційних ідей (проектів), які пройшли попередню оцінку і були визнані перспективними. Інтегральний індекс даного етапу формується наступними показниками [22].

1. Частка співробітників, що генерують основну масу ідей, концептів, від загального числа співробітників. Даний показник дозволяє оцінити рівень участі, залучення співробітників організації в процес генерації ідей, рівень їх мотивації. Розрахунок показника здійснюється за наступною формулою:

$$= \frac{Kis}{Sis} \quad (2.1)$$

де  $Kis$  - коефіцієнт інноваційності персоналу;  $St_s$ - загальна чисельність співробітників організації, чол.;  $Sis$  - кількість співробітників генеруючих ідей, чол. Застосуємо формулу 3.1 до даних УкрСиббанку. Отримуємо  $Kis = 0,089$ .

Були застосовані наступні дані: 5200 чол. – загальна кількість працівників, 467 – орієнтовна кількість співробітників, що працює в підрозділах, відповідальних за розвиток інновацій, 20 АСЕ-менеджерів, що працюють над спрощенням бізнес-процесів (кожного року ця цифра збільшується), 70 ( $\pm 5$ ) осіб, що пов'язані з впровадженням ідей в різних бізнес-вертикалях, та 60 ( $\pm 5$ ) у регіонах, що подають свої ідеї в Idea Box щодо вдосконалення організаційних процесів чи роботи з клієнтами.

2. Готовність персоналу до інновацій. За допомогою даного показника вимірюється забезпеченість організації персоналом для реалізації згенерованих (проектів). Розрахунок проводиться за такою формулою:

$$= \frac{Pis}{St_s + Sns} \quad (2.2)$$

де  $Pis$  - показник забезпеченості організації співробітниками для реалізації інноваційних проектів;  $St_s$  - персонал, що знаходяться в розпорядженні організації, чол.;  $Sns$  - додатково необхідний персонал для реалізації генеруються інноваційних ідей (проектів) організації, чол.

Цей показник для персоналу УкрСиббанку становить 0,99. Були використані наступні дані: 43 особи – це кількість людей, що працюють на умовах аутсорсингу та допомагають впроваджувати певні технології за необхідності.

3. Частка ідей, що пройшли відбір для впровадження інноваційних проектів. Цей показник допомагає оцінити, яка частина зі згенерованих

інноваційних ідей (проектів) була визнана перспективними і пішла в розробку. Розрахунок показника здійснюється за наступною формулою:

$$= \frac{K_{imp}}{S_{ip}} \quad (2.3)$$

де  $K_{imp}$  - коефіцієнт впроваджуваних інноваційних проектів;  $S_{ip}$  - загальне число інноваційних проектів, шт.;  $S_{imp}$  - число впроваджуваних інноваційних проектів, шт.

Для розрахунку цього показника для УкрСиббанку візьмемо кількість проектів за останній квартал: 11 впроваджуваних інноваційних проектів серед загальної кількості 23. Цей показник складає 0,478.

Можна сказати, що показник впроваджуваних інноваційних проектів майже досягнув половини, тобто число впроваджуваних інноваційних проектів становить близько 50% від загальної кількості згенерованих за квартал.

Консолідуємо вираховані показники в табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Показники для розрахунку індексу впроваджуваності інновацій у банку  
(розроблено автором)**

Найменування показника	Позначення показника	Результат розрахунку
Частка співробітників, що генерують основну масу ідей, концептів, від загального числа співробітників	$K_{is}$	0,089
Готовність персоналу до інновацій	$P_{is}$	0,99
Коефіцієнт впроваджуваних інноваційних проектів	$K_{imp}$	0,478

Індекс впроваджуваності інновацій в банку є інтегральним показником діяльності на даному етапі розвитку інновацій і розраховується за формулою:

$$I_{ii} = \dots + \dots + \dots \quad (2.4)$$

Цей індекс за показниками УкрСиббанку становить 1,557. Максимально можливе значення індексу дорівнює 3. УкрСиббанк має показник трохи більший 50% від максимального значення. Це непоганий результат, проте, виходячи з вирахованих коефіцієнтів банку потрібно впроваджувати більше



інноваційних проектів з тих ідей, що генеруються, ефективніше використовувати людські ресурси та стимулювати людей до інноваційної діяльності.

Розрахуємо показник прибутковості одного з останніх інноваційних проектів, що був впроваджений в УкрСиббанку, а саме впровадження Електронного Підпису.

$$ЕФ = \frac{ОП}{З} \quad (2.5)$$

де ЕФ – ефективність виконання інноваційного проекту, ОП – отриманий прибуток від проекту, З – загальний обсяг витрат на виконання проекту. Отриманий прибуток становив 550 760 грн. Це кошти за один рік збережених 9,6 млн листів паперу. Витрати склали 500 024 грн. Тобто показник прибутковості проекту становить 1,1.

Можна сказати, що в УкрСиббанку заохочуються інноваційні проекти, спрямовані на покращення якості та ефективності роботи, оптимізацію ресурсів, спрощення занадто складних процесів та поліпшення комунікації як всередині банку, так і за його межами. За оцінкою системи управління інноваційним розвитком можна зазначити, що вона є доволі ефективною, проте за багатьма критеріями відповідність є частковою. Саме тому потрібно вдосконалити механізм управління інноваційним розвитком. За оцінкою рівня інноваційної активності за кожним елементом інноваційного потенціалу найбільш високий рівень демонструють кадрові можливості, а найнижчий – маркетингові можливості (0,8). Тож потрібно розробляти заходи для посилення саме маркетингових можливостей. Наприклад, переглянути цінову політику та спробувати інші канали рекламної діяльності, бо наявні не є ефективними. Щодо індексу впроваджуваності інновацій в УкрСиббанку, можна сказати, що він на достатньому рівні (1,557). Але потрібно стимулювати людей до інноваційної діяльності. Про ефективність інноваційних процесів в УкрСиббанку свідчить показник прибутковості розглянутого інноваційного проекту, що становив 1,1 у перший же рік.

### РОЗДІЛ 3.

#### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «УКРСИББАНК»

Інноваційний розвиток треба розглядати в єдності інноваційного потенціалу та інноваційного розвитку. Таким чином управління інноваційним розвитком — це систематичний процес вибору та прийняття управлінських рішень, які орієнтовані на забезпечення балансу між інноваційним потенціалом та інноваційним процесом у компанії. Їх взаємозв'язок забезпечує досягнення підприємством конкурентних переваг на ринку [24, с.31].

На базі проаналізованих даних щодо інноваційного розвитку УкрСиббанку була розроблена система управління інноваційним розвитком банку для вдосконалення існуючих напрямків.

Суб'єктами системи управління інноваційним розвитком повинні бути не керівники та навіть не підрозділи. За кожним проектом та ініціативою повинна складатися експертна група, метою якої буде ефективна та швидка координація між підрозділами за необхідності. Наразі багато проектів зазнають втрат у часі через несвоєчасну комунікацію. Такі експертні групи, що працюють над проектом, мають збиратися перед кожним етапом розробки та реалізації. Їх головними завданнями будуть організація та контроль за виконанням не тільки своєї частини роботи, але й інших. Досвід показує, що проектні команди (з різною експертизою учасників) є само організованими та більш ефективними.

Об'єктами системи управління інноваційним розвитком пропонується залишити на такому ж рівні через те, що великий спектр дозволяє охопити усі напрямки роботи банку. Проте об'єкти повинні бути розподілені відносно тих експертних груп, що розглядалися вище.

Далі розглянемо можливі шляхи вдосконалення механізму управління інноваційним розвитком банку за елементами:

Цілі управління інноваційним розвитком повинні бути наступними:

- забезпечити довгострокове функціонування банку на основі ефективної організації інноваційних процесів і забезпечення високої конкурентоспроможності;
- визначити тематичні напрямки діяльності та формування інноваційних проектів і програм;
- побудувати організаційну структуру і структуру управління інноваціями;
- забезпечити підбір і розстановку кадрів, ефективне використання потенціалу організації.

Завдання управління інноваційним розвитком, у свою чергу, повинні бути такими:

- розробка проектів і програм інноваційної діяльності;
- підготовка і розгляд проектів зі створення нових продуктів та послуг;
- контроль над ходом робіт зі створення нових продуктів та послуг і їх впровадження;
- фінансове і матеріальне забезпечення проектів інноваційної діяльності;
- підготовка і навчання персоналу до інноваційної діяльності;
- формування цільових колективів, груп, які здійснюють рішення інноваційних проектів.

Функції управління інноваційним розвитком в УкрСиббанку в цілому відповідають ефективним функціям (планування, організація, реалізація та контроль), проте банку потрібно чітко визначити етапи та відповідальних за реалізацію цих функцій, бо зазвичай вони реалізуються непослідовно.

Організаційна структура в УкрСиббанку повинна складатися не тільки з бізнес-вертикалей, але з інноваційних груп, про що вже зазначалося в суб'єктах. Об'єктивно ці експертні групи/центри, що займаються інноваціями не повинні підпорядковуватися жодній з вертикалей, бути автономними, або виділені в окрему бізнес-вертикаль проте без ієрархічного підпорядкування. Це дасть змогу створити справжній креативний простір з великою мотиваційною складовою.



Ресурси для інноваційного розвитку повинні бути переглянуті у напрямку адміністративному та технологічному. Якщо питання адміністративного ресурсу вирішується вище зазначеними пунктами, то з технологічним ресурсом не все так легко. Потрібно розуміти, що для досягнення певного рівня інновацій, що забезпечать конкурентоспроможність, потрібна технологічна база, при чому найсучасніша. Для цього потрібно спрямовувати кошти, перш за все, в цю сферу, та визначити її пріоритетною.

Персонал банку в процесі інноваційного розвитку пропонується, знову ж таки, поділити на тих, хто займається тільки інноваційними проектами та тих, хто продовжує займатися щоденними завданнями. Таким чином і операційна діяльність, і інноваційна діяльність стануть більш ефективними. Важливо створити та зберігати цю пробільність задля результативності проектів.

Методичне забезпечення управління інноваційним розвитком є достатнім, проте не є вичерпним. За необхідності можна створити додаткові положення, що будуть додатковою базою для інноваційного розвитку всередині банку. Проте потрібно зазначити, що велике методичне навантаження сприяє зниженню креативності та ініціативності. Люди можуть почати мислити схемами та шаблонами, якщо їх обмежувати конкретними алгоритмами.

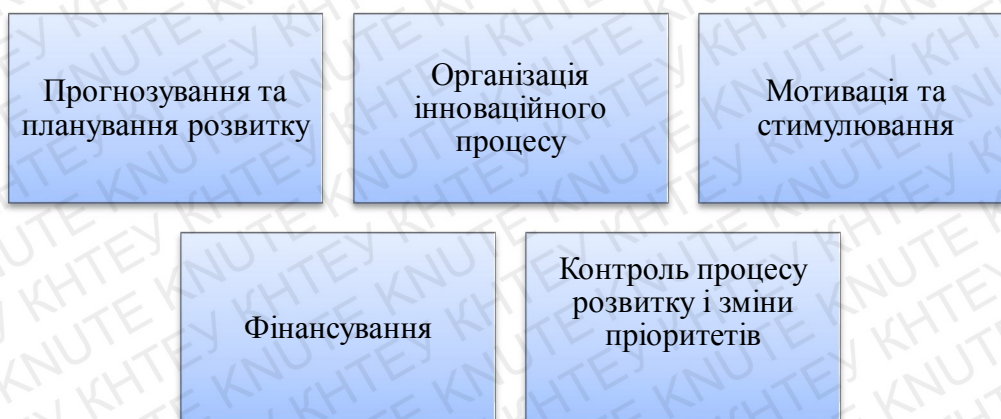


Рис.3.1. Елементи для управління інноваційним розвитком (розроблено автором за джерелом [23, с.168])

Важливо розуміти, що жодна система не буде працювати без додаткових «підживлюючих елементів» [25]. Саме ці елементи зображені на рис.3.1.

Розглянемо детальніше кожен складову [23, с.169].

*Прогнозування і планування розвитку* реалізовує наступні функції [26, с.522]:

- аналізувати сформовану на ринку банківських послуг структури сервісів, в тому числі всебічний аналіз конкурентів, клієнтів, каналів продажів, системи стимулювання, а також чинників, які мають вплив на розвиток;
- прогнозувати тенденції розвитку ринку банківських послуг під дією науково-технічних, технологічних, економічних, соціально-політичних, організаційно-правових, екологічних, демографічних та інших чинників;
- аналізувати ринкові можливості і небезпеки, що стимулюють або ускладнюють реалізацію можливих варіантів інноваційного розвитку банку;
- аналізувати сильні і слабкі сторони банку;
- оцінювати і обирати оптимальні варіанти інноваційного розвитку з огляду реалізації можливостей банку і зовнішніх умов, обирати позиції на ринку та позиції у конкуренції;
- прогнозувати розвиток за обраними варіантами;
- планувати діяльність за кожним з обраних варіантів розвитку, включаючи технологічний, фінансовий та інші плани.

*Організація інноваційного процесу* відповідає за наступні функції [27, с.182]:

- визначати пріоритети і переваги у діяльності банку;
- формувати і перебудовувати організаційну структуру управління й організаційно-економічні зв'язки для реалізації пріоритетних напрямів інноваційного розвитку банку;
- здійснювати контроль за процесами інноваційного розвитку в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища, коригувати процеси розвитку до зміни пріоритетів (якщо потрібно).



Цей елемент орієнтований на втілення в життя таких напрямів і варіантів розвитку, які виявлені в результаті функціонування системи прогнозування і планування розвитку [28].

*Мотивація та стимулювання* має на меті приведення у відповідність цілі і спонукальні мотиви (стимули) діяльності банку (включаючи його власників, менеджерів, фахівців) [29, с.17].

Люди, які мають справу з розробкою і впровадженням нових технологій та механізмів роботи мають виділятися серед інших категорій співробітників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерним є аналітичне мислення, підвищене почуття власної гідності, самостійність і незалежність [30, с.58].

Стимулювання інноваційної діяльності має свої певні особливості [31]:

- використання значної кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, які спрямовані на задоволення потреб вищого рівня;
- надання процесу стимулювання в інноваційній сфері банку постійного, а не тимчасового характеру.

*Фінансування* інноваційної діяльності впливає на успіх чи невдачу інноваційних проектів та програм. Змога банку накопичити достатньо коштів для реалізації інноваційних задумів впливає на швидкість виведення інновацій на ринок, тобто на його комерційний успіх. Вибір ефективних форм фінансування інноваційних програм і проектів забезпечує високу економічну віддачу [32].

Банк зі своїми можливостями повинен створювати оптимальну стратегію фінансування інноваційної діяльності. Саме це передбачає економічне обґрунтування інноваційних програм і проектів, а також вибір джерел їх фінансування та своєчасне забезпечення надходжень коштів протягом усього періоду їх реалізації.



Фінансування інноваційної діяльності на рівні банку спрямоване, перш за все, на фінансування інноваційних проєктів, що забезпечують зміцнення конкурентних позицій на ринку банківських послуг [34].

Контроль процесу розвитку і зміни пріоритетів відстежує на постійній основі достатність мотивації проєктів розвитку, які реалізуються, та вносить відповідні корективи в систему мотивації чи у розвиток. Елементом цієї системи, за наявності елементів економічної зацікавленості, властиве адміністрування, бо виконання має обов'язковий характер [33].

Не можна сказати, що УкрСиббанк не реалізує функції вище зазначених систем, проте ці функції виконуються різними підрозділами в різний час та з різним баченням цілі. А управління інноваційним розвитком повинно бути єдиним, централізованим та повноцінним.

Але визначення системи та елементів управління інноваційним розвитком недостатньо. Тож потрібно виокремити конкретні етапи побудови цієї моделі (рис.3.2).

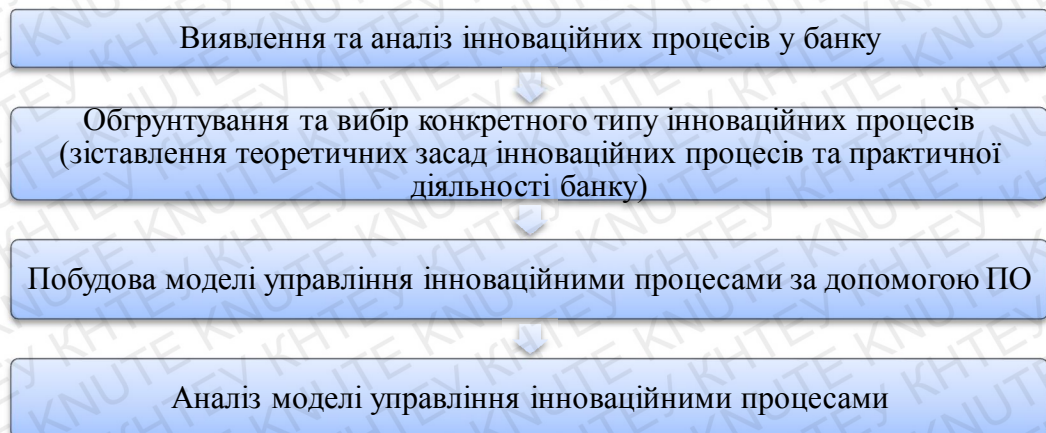


Рис. 3.2. Кроки побудови моделі управління інноваційним розвитком (розроблено автором за джерелом [21])

Експертні групи, про які йдеться мова в розробці нової системи управління інноваційним розвитком, можна поділити за чотирма категоріями (рис.3.3):

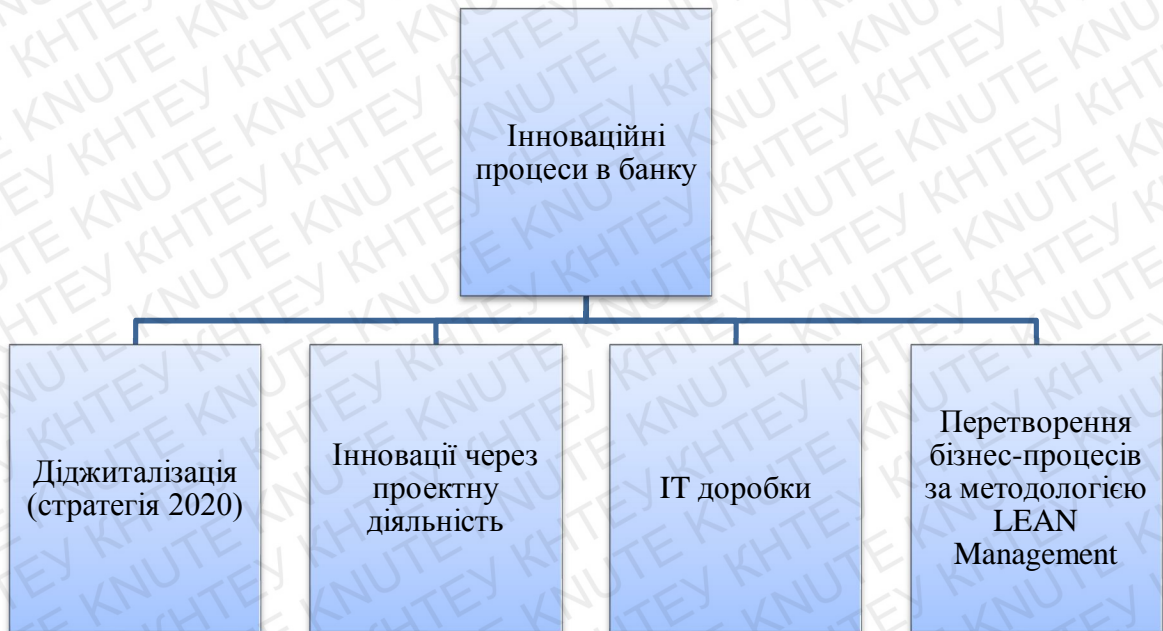


Рис 3.3. Напрямки інноваційних процесів УкрСиббанку для створення експертних груп (розроблено автором)

Згідно з цими категоріями краще буде створювати проектні та експертні групи, бо раціональнішим буде підхід до підбору спеціалістів.

Перед тим як будувати модель управління потрібно мати уявлення про алгоритм процесу запуску інновацій у банку, відслідковувати виконання завдань на кожному з етапів, контролювати дотримання затверджених правил та вимог, а також вирахувати можливі ризики щодо проявів збою в структурі процесу чи впливу непередбачених факторів із зовні [35].

За фактом УкрСиббанк проводить усі ці дії, проте не структуровано, тому був розроблений конкретний алгоритм дій, що можна побачити на рис 3.4.

Аналізуючи цей алгоритм для системи управління, що має забезпечити успішну інноваційну діяльність в банку, беручи до уваги певний ряд факторів, що мають вплив на ефективність інноваційних реалізацій, можна виокремити завдання, рішення яких вважається необхідною умовою для саме формування головної мети цієї системи [36].



На меті системи управління інноваціями в банку має бути побудова таких інноваційних проектів, при яких банк отримає максимальний економічний ефект від розробки та їх впровадження.



Рис.3.4. Розроблений алгоритм дій системи управління інноваціями підприємства (розроблено автором за джерелом [20])

Для реалізації мети, поставленої перед керівництвом, банк повинен забезпечувати вирішення цілого ряду функцій [37]:

- аналізувати зовнішнє середовище й прогнозувати його розвиток;
- аналізувати внутрішнє середовище банку для мінімізації помилок;
- коригувати напрямок інноваційного розвитку;
- аналізувати цільові сегменти ринку, який є необхідним для реалізації вже існуючих варіацій інноваційного розвитку;



- досліджувати та оцінювати ризики не лише на етапі інноваційного розвитку, а й усього процесу загалом, при необхідності коригування етапів роботи за результатами аналізу;
- обирати пріоритетні напрями діяльності. Базуючись на існуючих варіантах інноваційного розвитку та можливостях на ринку, можна створити систему поточних та довгострокових цілей, визначати завдання за пріоритетами, вирішення яких призведе до досягнення поставлених цілей;
- аналізувати заходи, направлені на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку;
- розробляти рішення з приводу своєчасних змін пріоритетів та пошуку альтернативних напрямів інноваційної діяльності.

Також важливо враховувати світові тенденції управління інноваційним розвитком. Зараз головний тренд, до якого починають долучатися все більше і більше банків світу, – створення цифрового банку.

Проводячи аналіз банківської системи з позиції єдиного каналу обслуговування, можна сказати, що не тільки в УкрСиббанку, але й в інших банків єдине майбутнє, на яке мають бути спрямовані усі зусилля – створення цифрового банку. Відправною точкою при розробці цифрового банку нового покоління повинні стати клієнти і співробітники. Далі необхідно зрозуміти, як, використовуючи цифрові ресурси, оптимальним чином вибудувати процеси і створити організаційну структуру, щоб отримати й утримати цих клієнтів і співробітників.

В такому випадку в останню чергу УкрСиббанку необхідно вирішити, як в нову цифрову структуру впишуться традиційні приміщення та будови, щоб забезпечити підтримку фізичної складової організаційної структури, яка буде надбудовано над цифровою мережею.

Але є проблема, що пов'язана з таким майбутнім. Перед УкрСиббанком виникає складне завдання: перетворити вертикально інтегрований бізнес, який монополізував весь процес обслуговування клієнта від початку до кінця і який збудований навколо банківських продуктів і каналів, в горизонтально

структурований. Нова бізнес-модель передбачає надання послуг клієнту в міру його потреб і вибудовується навколо даних про клієнта.

Банк не може ефективно використовувати клієнтські дані, тому що вони містяться в окремих банківських продуктах. Він не має змоги обслуговувати потреби клієнта. Банк надбудовував канали обслуговування над окремими банківськими продуктами, але тепер їм потрібно використовувати ці дані в мобільному обслуговуванні. Через неповоротку структуру УкрСиббанк втратив повний цикл обслуговування клієнтів, тому що клієнти переключилися на мобільні додатки і хочуть комбінувати банківські процеси та послуги за своїм бажанням. Сьогодні назріла потреба збудувати банк навколо клієнтських даних і потім інтегрувати їх через хмарні сервіси в мобільні додатки.

Структура УкрСиббанку повинна відповідати вимогам часу. Класифікація банківських інновацій не дарма була розглянута, тому що цифровий банк включає всі види інноваційних перетворень: починаючи з банківських продуктів та сервісів і закінчуючи, структурно-організаційними змінами.

Саме тому управління інноваційним розвитком банку, управління змінами в його структурі повинно базуватися на викликах сьогодення. Наприклад, вже стає дуже витратним за всіма видами ресурсів навчати персонал роботі з клієнтами. УкрСиббанк частково переходить на дистанційні форми навчання – електронні курси, що розробляються саме для того, аби не витратити гроші та час фахівців. Проте цей процес має бути більш швидким та більш ефективним.

Окремо слід зазначити, що в управлінні банківськими процесами, персоналом, стосунками з клієнтами набуває значущості бізнес-симуляція. Зараз набагато більше можливостей зробити систему мотивації цікавою, захоплюючою, нелінійною. Саме її перетворення в гру і є бізнес-симуляція. І, звичайно, бізнес-симуляція допомагає вибудувати відносини з клієнтами, підвищити їх лояльність, сформувати звичку використовувати конкретну послугу або товар. Саме в грі можна користувача ненав'язливо підвести до цільової дії. УкрСиббанку слід відмовитися від «тяжких» інструментів типової



банківської структури. Фінансові продукти часто досить складні, користувачеві потрібно і пояснювати саму послугу, і дати інструкцію щодо її застосування. Все це легше зробити під час ігрового процесу. Багато банківських та платіжних сервісів дбають не тільки про те, щоб клієнти знали їх продукт, але і підвищують їх фінансову грамотність. Часто питання про захист від шахраїв і прийнятті фінансових рішень використовуються при бізнес-симуляції.

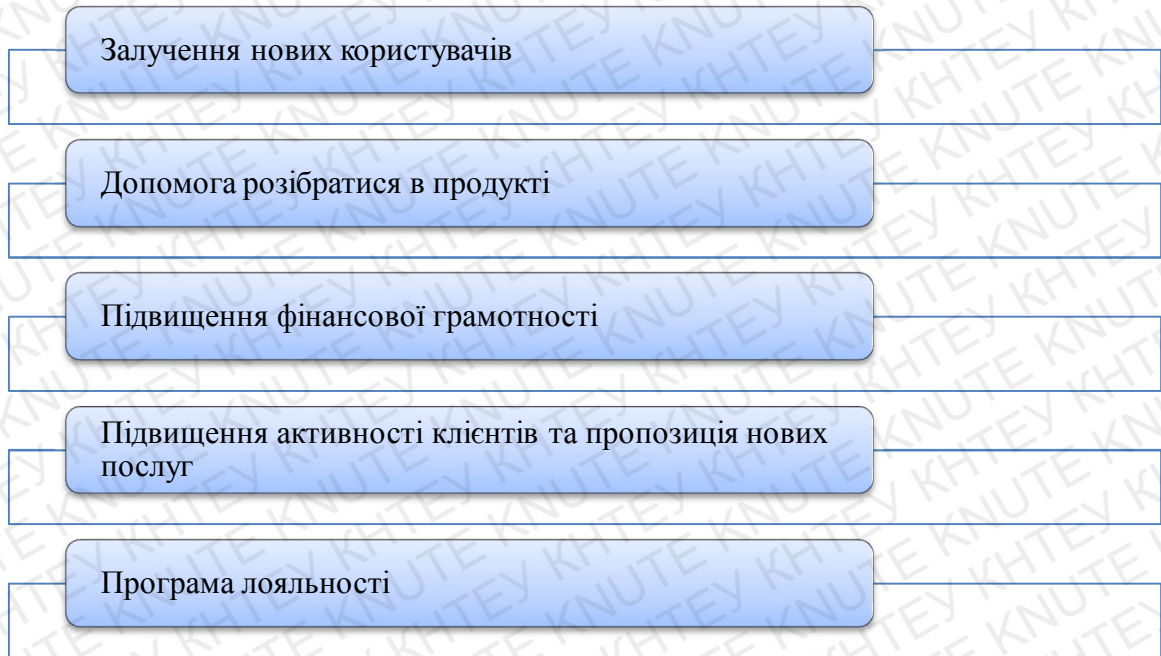


Рис 3.5. Цілі бізнес-симуляції в УкрСиббанку (розроблено автором)

На основі вище описаних даних щодо інноваційного розвитку УкрСиббанку була розроблена нова система управління інноваційним розвитком для банку для вдосконалення існуючих напрямків.

УкрСиббанк повністю не реалізує функції розглянутих елементів, що є супутниками системи управління інноваційним розвитком, проте ці функції виконуються різними підрозділами в різний час та з різним баченням цілі. А управління інноваційним розвитком повинно бути єдиним, централізованим та повноцінним.

Були визначені кроки побудови моделі управління інноваційним розвитком та розроблена схема дій системи управління інноваціями підприємства. Аналізуючи цей алгоритм для системи управління, що має



забезпечити успішну інноваційну діяльність в банку, беручи до уваги певний ряд факторів, що мають вплив на ефективність інноваційних реалізацій, можна виокремити завдання, рішення яких вважається необхідною умовою для саме формування головної мети цієї системи.

На меті системи управління інноваціями в банку має бути побудова такої низки інноваційних проектів, при якій банк отримає максимальний економічний ефект від розробки та їх впровадження.

Був розрахований індекс впроваджуваності інновацій в банку є інтегральним показником діяльності на даному етапі розвитку. УкрСиббанк має показник трохи більший 50% від максимального значення. Це непоганий результат, проте, виходячи з вирахованих коефіцієнтів банку потрібно впроваджувати більше інноваційних проектів з тих ідей, що генеруються, ефективніше використовувати людські ресурси та стимулювати людей до інноваційної діяльності.

Надалі будуть надані рекомендації щодо покращення системи управління інноваційним розвитком.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інноваційна діяльність банків надає нові можливості щодо їх прогресивного розвитку, але разом з тим посилює тиск з боку традиційних і нових конкурентів, що вимагає вироблення й прийняття нестандартних, швидких рішень, які стосуються стратегії розвитку банків. І щоб не втратити конкурентні переваги, банки повинні вдосконалювати свої операції й послуги, впроваджувати більш досконалі структури управління, які б дозволяли гнучко реагувати на мінливість зовнішніх умов функціонування, та інноваційні елементи управління, а також забезпечували високу якість банківської діяльності, контроль витрат і ефективності. Впроваджуючи банківські інновації, можна підвищити продуктивність праці, ефективно використовувати ресурси, збільшити прибутки, знизити витрати і, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність банків і банківської системи та забезпечити їх сталий розвиток у глобальному економічному середовищі.

Реалізація можливостей інноваційного розвитку банківської структури залежить від здатності банку ефективно впроваджувати інноваційну політику. Оцінювання банку з позиції інноваційної спроможності має здійснюватися з урахуванням стійкості банку й базуватися на аналізі таких показників, як ефективність управління, контролю, управління ризиками, повнота й достовірність інформації щодо банківської діяльності, якість обслуговування клієнтів, рівень розвитку інфраструктури та інформаційного потенціалу.

Щоб опинитися на високому рівні в умовах інноваційного типу розвитку, необхідно виходячи з досвіду передових зарубіжних банків і прогнозу їх інноваційного розвитку визначати пріоритетні напрямки розвитку банківської техніки. Необхідне складання стратегічних планів по впровадженню банківських інновацій.

УкрСиббанк продемонстрував рекордний фінансовий результат у 2017 році, тим самим накопичений чистий дохід після оподаткування за 2017 рік

склав 1,66 млрд грн (коли збиток за 2016 рік склав 991 млн грн). Ці переконливі результати відображають ефективність банківської бізнес-моделі в українському середовищі, що стабілізується.

В процес інноваційного розвитку в УкрСиббанку залучені всі структурні підрозділи, незалежно від напрямку бізнесу. Проте ініціація та відповідальність лежить на ключових підрозділах

У банку заохочуються інноваційні проекти, спрямовані на покращення якості та ефективності роботи, оптимізацію ресурсів, спрощення занадто складних процесів та поліпшення комунікації як всередині банку, так і за його межами.

Інноваційні проекти в УкрСиббанку можна поділити на три категорії: технологічні, організаційні та маркетингові. Проте звичайна ситуація, коли ці категорії поєднуються одна з іншою в різних проектах.

Дуже важливою для банку є Стратегія цифрової трансформації 2020. Головна мета – перевести 50% продажів в цифрове середовище.

Система управління інноваційним розвитком в УкрСиббанку є доволі ефективною, проте потрібно вдосконалити методи управління людськими ресурсами для ініціювання інновацій, а також переглянути процес управління, що визначає інноваційний розвиток підприємства для розширення спектра сприйнятливості до інновацій.

За оцінкою рівня інноваційної активності за кожним елементом інноваційного потенціалу найбільш високий рівень демонструють кадрові можливості, а найнижчий – маркетингові можливості.

На основі проаналізованих даних щодо інноваційного розвитку УкрСиббанку була розроблена модель управління інноваційним розвитком для банку для вдосконалення існуючих напрямків.

УкрСиббанк повністю не реалізує функції розглянутих систем, проте ці функції виконуються різними підрозділами в різний час та з різним баченням цілі. А управління інноваційним розвитком повинно бути єдиним, централізованим та повноцінним.



Були визначені кроки побудови моделі управління інноваційним розвитком та розроблена схема дій системи управління інноваціями підприємства. Аналізуючи цей алгоритм для системи управління, що має забезпечити успішну інноваційну діяльність в банку, беручи до уваги певний ряд факторів, що мають вплив на ефективність інноваційних реалізацій, можна виокремити завдання, рішення яких вважається необхідною умовою для саме формування головної мети цієї системи.

На меті системи управління інноваціями в банку має бути побудова таких інноваційних проектів, при яких банк отримає максимальний економічний ефект від розробки та їх впровадження.

Був розрахований індекс впроваджуваності інновацій в банку є інтегральним показником діяльності на даному етапі розвитку. УкрСиббанк має показник трохи більший 50% від максимального значення. Це непоганий результат, проте, виходячи з вирахованих коефіцієнтів банку потрібно впроваджувати більше інноваційних проектів з тих ідей, що генеруються, ефективніше використовувати людські ресурси та стимулювати людей до інноваційної діяльності. За оцінкою рівня інноваційної активності за кожним елементом інноваційного потенціалу найбільш високий рівень демонструють кадрові можливості, а найнижчий – маркетингові можливості (0,8). Тож потрібно розробляти заходи для посилення саме маркетингових можливостей. Наприклад, переглянути цінову політику та спробувати інші канали рекламної діяльності, бо наявні не є ефективними. Щодо індексу впроваджуваності інновацій в УкрСиббанку, можна сказати, що він на достатньому рівні (1,557). Але потрібно стимулювати людей до інноваційної діяльності. Про ефективність інноваційних процесів в УкрСиббанку свідчить показник прибутковості розглянутого інноваційного проекту, що становив 1,1 у перший же рік.

Є низка рекомендацій, які будуть корисні УкрСиббанку в подальшому впровадженні інновацій:

1. Стимулювання та мотивація працівників до генерації ідей та розробки інноваційних проектів. Перші впевнені кроки в цьому напрямку вже зроблені,

проте не можна зупинятися. З психологічної точки зору, людям завжди хочеться більшого як в матеріальному, так і нематеріальному плані.

2. Розвиток бізнес-симуляції. Зараз набагато більше можливостей зробити будь-який процес цікавим, захоплюючим, нелінійним. Саме перетворення в гру і є бізнес-симуляція. І, звичайно, бізнес-симуляція допомагає вибудувати відносини з клієнтами, підвищити їх лояльність, сформувати звичку використовувати конкретну послугу або товар. Саме в грі можна користувача ненав'язливо підвести до цільової дії.

3. Вдосконалення своїх операцій й послуг, впровадження більш досконалих структур управління, які б дозволяли гнучко реагувати на мінливість зовнішніх умов функціонування, та інноваційні елементи управління (перехід до цифрової моделі розвитку банку), а також забезпечували високу якість банківської діяльності, контроль витрат і ефективності.

4. Впровадження нових систем обслуговування, перехід до нових моделей розвитку. Бо конкуренція на ринку банківських послуг дуже висока, а слідування трендам фінтеху є запорукою успіху та прибутку банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шемякина Т. Ю. Управление инновационным развитием: Стратегии и риски: монография / Т. Ю. Шемякина. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2012. – С.37-38.
2. Янковець, Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т.М.Янковець // Проблеми науки: 2009. – С. 96-97.
3. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного університету харчових технологій (35): 2010 – С. 102-104.
4. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
5. Найдюк, В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств: 2013. – С. 26-29.
6. Карчева І.Я. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків / І.Я. Карчева // Науковий журнал Бізнес інформ (437): 2014 .- № 6. – С. 344-346.
7. Безуглий, Е. А. Банківська інновація як процес модернізації діяльності банку. Успіхи сучасної науки і освіти, 2016. – С. 25-26.
8. Золотарьова О. В., Чекал А. А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (16 (1)): 2016. – С. 111-114.
9. Примостка Л. О., Примостка Л. А., Примостка О. О., Примостка Е. А., Карчева І. Я., Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі, 2017. – С. 239-240.
10. Laukkanen T. Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. Journal of Business Research, 69(7). – 2016. – P. 243-244.



11. Akhisar İ., Tunay K., Tunay N. The effects of innovations on bank performance: The case of electronic banking services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015. – P. 369-375.

12. Ameme B., Wireko, J. Impact of technological innovations on customers in the banking industry in developing countries. *The Business & Management Review*, 7(3), 2016. – 386 p.

13. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. — Вип. 1 (4). — 2011. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>.

14. Маслак О. І., Квятковська Л.А. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – 2010. – вип. 9 – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

15. Жихор О. Б. Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Жихор О.Б. – Харків, 2002. – 18 с.

16. Історія. UKRSIBBANK BNP Paribas Group [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/history/>

17. Структура власності. UKRSIBBANK BNP Paribas Group [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/ownership-structure/>

18. Рейтинг стійкості банків за підсумками 2 квартала 2018. Мінфін [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>

19. Фінансова звітність та показники. UKRSIBBANK BNP Paribas Group [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/financial-reports/>

20. Пархоменко, Т.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>
21. Боярська, М.О. Розробка моделі управління інноваційними процесами. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=570>
22. Васильев, А.С., Васильева, Е.Н. Разработка системы расчета интегрального индекса инновационной активности [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://naukovedenie.ru/PDF/11EVN615.pdf>
23. Соколов, Д. В. Система управління інноваційним розвитком. / Д.В.Соколов // (2017): С. 168-169.
24. Andries P., Czarnitzki D. Small firm innovation performance and employee involvement // Small Business Economics, 2014. – Т. 43. – №1. – Р. 31-32.
25. Gotsch M., Hipp C. Innovation measurement for knowledge intensive business services: Suitability of trademarks as additional indicator of innovation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.researchgate.net/profile/CB\\_Hipp/publication/267785897\\_Innovation\\_Measurement\\_for\\_Knowledge\\_Intensive\\_Business\\_Services\\_Suitability\\_of\\_Trademarks\\_as\\_Additional\\_Indicator\\_of\\_Innovation/links/54ea3f290cf25ba91c82b7c8.pdf](http://www.researchgate.net/profile/CB_Hipp/publication/267785897_Innovation_Measurement_for_Knowledge_Intensive_Business_Services_Suitability_of_Trademarks_as_Additional_Indicator_of_Innovation/links/54ea3f290cf25ba91c82b7c8.pdf)
26. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видання) / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
27. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Підручник / В.В.Стадник, Й.А. Йохна. – К.: Хмельницький: ХНУ, 2011 – 182 с.
28. Альтшулер І., Фіяксель Є. Куб інновацій/ І. Альтшулер, Є.Фіяксель [Електронний ресурс] // Інновації і інноватори. - 2014. - Випуск №25- Режим доступу: <http://www.umpro.ru>
29. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України:

методологія і досвід / В. Рубан, О. Чубакова, В. Некрасов // Економіка України. - 2003. - №6 - С.17-18.

30. Костюк Р.В. Актуальні проблеми економіки / Р.В. Костюк – Випуск №8, 2009. - С.58.

31. Дідченко О. І. Сутність поняття «інноваційний розвиток» підприємства / О. І. Дідченко, А.В. Ткачук [Електронний ресурс] // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». — 2015. — № 2. — С. 35–36. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz\\_2015\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz_2015_2_9)

32. Капранова Л.Г. Вплив інтелектуальної власності на інноваційний розвиток промислового підприємства / Л.Г. Капранова [Електронний ресурс] // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. — 2015. — Вип. 29. — С. 322– 323. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2015\\_29\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2015_29_53)

33. Командровська В.Є. Інноваційний потенціал підприємства та розвиток його складових у посткризовий період / В.Є. Командровська, Н.Ю. Кривицька, К. І. Домашевська [Електронний ресурс] // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. — 2014. — Т. 19, Вип. 2(3). — С. 148–152. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_2\(3\)\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(3)_36).

34. Пожуєва Т.О. Інноваційний розвиток підприємства в конкурентному середовищі / Т.О. Пожуєва [Електронний ресурс] // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2013. — Вип. 1(2). — С. 103–106. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2013\\_1\(2\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1(2)_22)

35. Філіппова С.В. Інноваційний розвиток промислового підприємства як об'єкт стратегічного управління / С.В. Філіппова, П.В. Воронжак [Електронний ресурс] // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2014. — № 3. — С. 124–129. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2014\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2014_3_19)

36. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад; пер. с англ. – М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2002. – С. 288-289.



37. Zakharkin O. Enterprise's innovation development strategy substantiation and its aims / O. Zakharkin, L. Zakharkina [Електронний ресурс] // Економічний часопис-XXI. — 2014. — № 7–8(1). — С. 76–79. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2014\\_7-8\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_7-8(1)_20)
38. Melnyk A.G. Foresight Model of Innovation and Technological Development in Economic Systems / A.G. Melnyk [Електронний ресурс] // Бізнес Інформ. — 2014. — № 8. — С. 88–94. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_8\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_16).
39. Чухраєва Н.М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості / Н.М. Чухраєва [Електронний ресурс] // Бізнес Інформ. — 2014. — № 6. — С. 92–97. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_6\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_17)
40. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н.В. Краснокутська. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
41. Кристенсен Клейтон М. Решение проблемы инноваций в бизнесе / Кристенсен Клейтон М. [Пер. с англ.] — М.: Альпина Бизнес букс, 2004. — 290 с.
42. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: монографія / І.А. Павленко. — К.: КНЕУ, 2007. — 248 с.
43. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал. — Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. — 136 с.
44. Science, technology and innovation in Europe – 2013 edition. - Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. – 144 p.
45. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Верба, І.В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – №3. – С. 22 - 31.
46. Галиця І.О. Що ж таке інноваційний розвиток? / І.О. Галиця // Економіка та держава. – 2003. – №10. – С. 32 -33.
47. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. з англ. Михайла

Сливоцького]. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.

48. Шипуліна Ю. С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / Ю. С. Шипуліна, С. М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 1, № 4. – С. 103–112.

49. Тофанчук А. Т. Соціально-економічні особливості інноваційного процесу / А. Т. Тофанчук, М. В. Колесник // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць (економічні науки). – К. : НАУ, 2010. – Вип. 26. – С. 61–68.

50. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 251–263.

## ДОДАТОК Б

## Теоретико-методичні засади управління інноваційним розвитком підприємства

Таблиця Б.1

## Класифікація сучасних банківських інновацій

<i>Вид інновацій</i>	<i>Приклади</i>
Продуктові інновації	Онлайн-продукти, способи дистрибуції банківських продуктів, електронні платіжні інструменти, платіжні картки та сервіси для них
Канали обслуговування	Багатоканальне обслуговування, віддалений банкінг, соціальні мережі, філії як екосистеми для роботи з клієнтами, адаптивна архітектура каналів
Інституційні зміни	Вдосконалення банківського законодавства, оптимізація філійної мережі, діджиталізація та віртуалізація, оптимізація бізнес-процесів, організаційно-економічні інновації
Технологічні інновації	Цифрові технології, мережеві технології, CRM-технології, автоматизація та самообслуговування, багатофункціональні технології
Управління ризиками	Інтегровані системи управління ризиками, скорингові моделі, прогнозування та моделювання, стрес-тестування, управління системними ризиками
Платіжні системи	Використання віртуальних валют, упередження шахрайства, системи прискорених переказів, клірингові системи
Ринкові інновації	Щоденний банкінг, програми лояльності, лідерство на ринку, безпека банківської діяльності, маркетингові інновації
Регулювання та управління	Корпоративне та стратегічне управління, централізація управління, системи раннього попередження, управління капіталом, виведення з ринку



## ДОДАТОК В

Аналіз системи управління інноваційним розвитком  
ПАТ «УКРСИББАНК»

Таблиця В.1

Оцінка інноваційного потенціалу та інноваційної активності  
ПАТ «УКРСИББАНК»

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
1. Кадрові можливості	1.1. Рівень кваліфікації персоналу	0,21	3	
	1.2. Ступень готовності персоналу до змін на підприємстві		2	
	1.3. Розвиненість системи мотивації персоналу		2	
	1.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу		3	
Підсумкова оцінка			10	2,1
2. Науково-технічні можливості	2.1. Рівень витрат на розробки в собівартості послуг	0,22	2	
	2.2. Рівень використання розробок		2	
	2.3. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу		1	
	2.4. Забезпеченість технічним оснащенням та програмами		2	
Підсумкова оцінка			7	1,54
3. Маркетингові можливості	3.1. Раціональність використання каналів розподілу	0,16	2	
	3.2. Гнучкість цінової політики		1	
	3.3. Рівень використання реклами		2	
Підсумкова оцінка			5	0,8
4. Організаційні можливості	4.1. Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури	0,21	1	
	4.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства		2	
	4.3. Рівень компетенції керівників		2	
	4.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		1	
Підсумкова оцінка			7	1,26
5. Фінансові можливості	5.1. Загальна ліквідність	0,2	1	
	5.2. Фінансова стійкість підприємства		3	
	5.3. Наявність інвестицій		3	
Підсумкова оцінка			7	1,4

## Матриця SWOT-аналізу ПАТ «УКРСИББАНК»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення платоспроможності населення</li> <li>2. Підвищення рівня життя</li> <li>3. Активна інноваційна діяльність</li> <li>4. Співпраця з партнерами і залучення зовнішніх проєктів</li> <li>5. Підвищення попиту на послуги банку з боку корпоративного сектора</li> <li>6. Збільшення іноземних інвестицій</li> <li>7. Потреба клієнтів у фінансових послугах</li> </ol>	<p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регулювання з боку держави</li> <li>2. Жорстка конкуренція на даному ринку</li> <li>3. Виникнення нових потреб клієнтів в досконаліших послугах, технологіях</li> <li>4. Падіння рівня життя населення, зниження платоспроможності споживачів</li> <li>5. Недостатня інфраструктура для безготівкових розрахунків</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони</b></p>	<p><b>Поле «СiМ»:</b> <b>(3;1), (6;3), (5;4)</b></p>	<p><b>Поле «СiЗ»</b> <b>(6;4), (7;3), (5; 1)</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка інноваційного розвитку з боку BNP Paribas Group</li> <li>2. Асортимент і якість продуктів / послуг</li> <li>3. Кваліфікований персонал</li> <li>4. Високий рівень сервісу</li> <li>5. Внутрішні ініціативи для інноваційного розвитку</li> <li>6. Активна участь у розвитку інновацій поза банком</li> <li>7. Комерційний банк</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фокус на організаційних та маркетингових інноваціях (з незначним використанням ІТ)</li> <li>2. Кооперація з партнерами задля інноваційного розвитку</li> <li>3. Процес діджиталізації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивація персоналу</li> <li>2. Використання можливостей банку для кращого задоволення клієнтів</li> <li>3. Розширення інфраструктури безготівкових платежів шляхом надання вигідних POS-терміналів</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони</b></p>	<p><b>Поле «СлМ»</b> <b>(2; 2), (6; 4), (4; 4), (7; 3)</b></p>	<p><b>Поле «СлЗ»</b> <b>(3;4), (6; 4), (1; 2)</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній інноваційно-технологічний розвиток в порівнянні з конкурентами</li> <li>2. Регулювання зі сторони НБУ</li> <li>3. Недостатня кількість нових відділень</li> <li>4. Задвоювання бізнес-процесів</li> <li>5. Бюрократія</li> <li>6. Малофункціональний інтернет-банкінг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливі умови для міграції клієнтів до інших банків</li> <li>2. Залучення інвестицій та зовнішніх команд для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів</li> <li>3. Розширення інфраструктури</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація бізнес-процесів для покращення сервісу</li> <li>2. Акцент в ЗМІ на українських партнерів банку</li> <li>3. Створення інноваційного простору для впровадження інновацій та отримання конкурентних переваг</li> </ol>